



EESTI MAAÜLIKOOL
Põllumajandus- ja keskkonnainstituut

Tuuli Viks

**KESKKONNAJUHTIMISSÜSTEEMI ISO 14001 HEAD
PRAKTIKAD EESTIS ERASEKTORI NÄITEL**

**GOOD PRACTICES OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT
SYSTEM ISO 14001 AS THE EXAMPLE OF PRIVATE SECTOR
IN ESTONIA**

Magistritöö

Linna- ja tööstusmaastike korralduse õppekava

Juhendaja: Ants Tammepuu, *PhD*

Tartu 2017

Eesti Maaülikool Kreutzwaldi 1, Tartu 51014		Magistritöö lühikokkuvõte	
Autor: Tuuli Viks		Õppekava: Linna- ja tööstusmaastike korraldus	
Pealkiri: Keskkonnajuhtimissüsteemi ISO 14001 head praktikad Eestis erasektori näitel			
Lehekülgi: 78	Jooniseid: 2	Tabeleid: -	Lisasid: 3
<p>Osakond: Põllumajandus- ja keskkonnainstituut Uurimisvaldkond: T270 Keskkonnatehnoloogia, reostuskontroll Juhendaja: Ants Tammepuu, <i>PhD</i> Kaitsmiskoht ja aasta: Tartu 2017</p>			
<p>Kestev üleminekuperiood ISO 14001:2004 versioonilt ISO 14001:2015 versioonile nõuab ettevõtelt ressursi ja aega end muudatustega kurssiviimiseks ja nende organisatsiooni integreerimiseks. Käesolev uurimus püüab täita tühimikku, mis on tekkinud ISO 14001 praktiliste kogemuste ja standardi muudatusi arvessevõtva kirjanduse vähesusest. Töö eesmärgiks on anda ülevaade ISO 14001 standardiga sertifitseeritud erasektori ettevõtete kogemusest standardi integreerimisel ja üleminekust ISO 14001:2004 versioonilt ISO 14001:2015 versioonile. Uurimistöö tulemused saadi kvalitatiivse uurimismeetodiga intervjuuerides kaheksat ISO 14001 sertifitseerinud ettevõtet ja kahte sertifitseerimisvaldkonna eksperti. Kogutud andmeid analüüsiti sisuanalüüsi meetodil. Tulemustest selgus, et ettevõtetal on jätkuvalt soov standardit uuendada. Senini on keskkonnajuhtimissüsteemi rakendatud ettevõttesisestesse protsessidesse eeskujulikult, olles pidevale parendamisele orienteeritud. Parendamisel on tähtis osa meeskonna suurusel ja koostöövalmidusel. ISO 14001:2015 versioonis tekitab ettevõtetele kõige enam küsimusi riskihindamine, terminitest arusaamine ning nende piiritlemine ettevõttesse. Ekspertide ootused riskihindamise kvaliteedile on kõrgemad kui senine teostus. Standardinõuete mõistmisel ja sellele vastavalt tegutsemisel mängib suurt rolli juhtimissüsteemide ohjamise varasem kogemus. Standardiga on paranenud erasektori ettevõttesisene juhtimine ning sellega on saavutatud järjepidevus ja usaldusväärne nimi partnerite hulgas. Uurimustöö kinnitas varasematest uurimustest saadud tulemusi, et erasektori puhul on suurimaks mõjutajaks ISO 14001 standardi olemasoluks konkurents. Uurimusest järeldus vajadus tarneahelas KKJS-i ühise raamistiku arendamiseks, mis senini on jäänud ühepoolseks. Antud uurimustöö on näidete kogum hästi toimiva keskkonnajuhtimissüsteemiga ettevõtetest, mille järeltatud seisukohad võivad olla abiks tulevastele praktikutele keskkonnajuhtimissüsteemi parendamisel.</p>			
Märksõnad: keskkonnatulemuslikkus, riskihindamine, parendamine, konkurents			

Estonian University of Life Sciences Kreutzwaldi 1, Tartu 51014		Abstract of Master's Thesis	
Author: Tuuli Viks		Specialty: Management of Urban and Industrial Landscapes	
Title: Good Practices of Environmental Management System ISO 14001 as the Example of Private Sector in Estonia			
Pages: 78	Figures: 2	Tables: -	Appendixes: 3
Department: Institute of agricultural and environmental sciences Field of research: T270 Environmental technology, pollution control Supervisor: Ants Tammepuu, <i>PhD</i> Place and date: Tartu 2017			
<p>The longitudinal shift from the version ISO 14001:2004 to the version ISO 14001:2015 demands companies to have resources and time to keep up with the changes as well as to integrate into their organization. The present study attempts to fill the gap that has emerged from the shortage of literature of ISO 14001 practical experience and standard changes. The purpose of the work is to give an overview about experience of integrating standard and transition from the version ISO 14001:2004 to the version 14001:2015 by certified private-sector companies with ISO 14001 standard. Research results have been obtained via qualitative research method by interviewing eight certified companies with ISO 14001 and two experts from certification field. The collected data were analyzed by content analysis method. The results showed that companies still have the desire to upgrade the standard. So far, the environmental management system has been implemented into internal company processes excellently, being oriented to continuous improvement. The team's size and cooperativeness play an important role in improvement. Risk assessment, understanding the terms and their definition into company raise most questions in the version of ISO 14001:2015. Experts' expectations to the quality of the risk assessment are higher than current accomplishment. Previous experience of management systems plays a major role in understanding the requirements of the standard and acting accordingly to it. The standard has improved private-company management and this has achieved continuity and a reliable name among partners. The research confirmed the results of earlier studies that when it comes to private sector, competition is the biggest influence on the existence of ISO 14001 standard. As a result of the research there is a need to develop a common framework of EMS in a supply chain, which has so far been one-sided. This study is a set of examples of well-functioning environmental management system companies, which concluded views may be helpful for future practitioners in improving environmental management.</p>			
Keywords: environmental performance, risk assessment, improvement, competition			

SISUKORD

SISUKORD	4
MÕISTED JA LÜHENDID	5
SISSEJUHATUS	6
1. KESKKONNAJUHTIMISSÜSTEEMI KOMPONENDID.....	8
1.1. Keskkonnajuhtimissüsteem ja integreerimine	8
1.2. ISO 14001 rakendamisprotsess ja tulemuslikkuse hindamine.....	12
1.2.1. Standardite ja keskkonnajuhtimissüsteemi seos hangetega.....	15
1.3. ISO 14001:2015 nõuete võrdlus ISO 14001:2004 versiooniga	16
2. ÜLEVAADE KESKKONNAJUHTIMISALASTEST UURIMUSTEST	22
2.1. ISO 14001 rakendamise projektid ja uuringud Eestis	22
2.2. ISO 14001 rakendamine mujal maailmas	24
3. UURIMUSE TEOSTUS.....	28
3.1. Materjal ja meetodika	28
3.1.1. Andmete kogumise meetodika	29
3.1.2. Andmete analüüsi meetod	30
3.1.3. Eetika järgimine.....	31
3.2. Uurimisandmete analüüs.....	31
3.2.1. Ettevõtete intervjuude analüüs.....	32
3.2.2. Ekspertintervjuude analüüs	47
4. ARUTELU	58
KOKKUVÕTE	64
KASUTATUD KIRJANDUS	67
SUMMARY	72
LISAD	75
Lisa 1. Intervjuu ettevõtetele	76
Lisa 2. Ekspertintervjuu	77
Lisa 3. Informeeritud nõusoleku leht.....	78

MÕISTED JA LÜHENDID

- EMAS** – *Eco-Management and Audit Scheme* – keskkonnajuhtimis- ja auditeerimissüsteem. Euroopa Liidu määrus, mille Eesti on üle võtnud standardiseeritud keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamiseks. EMAS on keskkonnajuhtimissüsteem, mis annab organisatsioonidele ette raamistiku keskkonnategevuse tulemuslikkuse tõstmiseks ja huvipooltele avalikustamiseks. [1]
- HLS** – *High Level Structure* – kõrgetasemeline struktuur, mis hõlbustab mitmeid ISO standardeid kasutataval ettevõtetel juhtimissüsteemile ühise lähenemise leidmist. [2]
- KKJS** – *Environmental Management System (EMS)* – keskkonnajuhtimissüsteem. Organisatsiooni juhtimissüsteemi osa, millega püütakse saavutada seatud keskkonnavalaseid eesmärke ning omatakse kontrolli oma tegevuse üle reageerides muutuvatele keskkonnatingimustele sotsiaal-majanduslike vajadusi arvestades. [2], [3]
- KTH** – keskkonnategevuse tulemuslikkuse hindamine. Keskkonnajuhtimissüsteemi osa ja protsess organisatsiooni keskkonnategevuse tulemuslikkuse hindamiseks ja seireks. [3]
- PDCA** – *Plan-Do-Control-Act* – Planeeri-Teosta-Kontrolli-Korrigeeri kontseptsioon, mida ettevõtted kasutavad järjepideva parendamise saavutamiseks. [2]

SISSEJUHATUS

Jätkusuutliku majandamise põhielemendiks on säästlik areng. Kui ettevõtted järgivad jätkusuutlikkuse aspekte, on meie majandus-, sotsiaal- ja looduskeskkond pidevas arenemises, hoides ressursid sellisel tasandil, et neid jätkuks ka tulevastele põlvedele. Siinkohal tuleb appi keskkonnajuhtimissüsteem (KKJS), mis aitab ettevõtetel seada plaanipäraselt paika keskkonnavalaste küsimuste lahendamise. Oluline on toetada Eesti ettevõtteid keskkonnajuhtimise osas, et nad oleksid konkurentsivõimelised ka mujal maailmas.

KKJS-i arengu üheks näitajaks on sellekohaste standardite pidev täiustamine ja ajakohastamine. Maailmas enamlevinud KKJS-i standardi ISO 14001 seerias on uuenenud ISO 14001:2004 versioon 2015 aasta versiooniks. Ettevõtetele, kes tahavad enda ISO 14001 sertifikaati uuendada, on kohustus viia sertifikaadi uuendamiseks juhtimissüsteem ISO 14001:2004-st vastavusse ISO 14001:2015 sertifikaadi nõuetega ehk üleminekuajavahemik aeg. Uuendused ja üleminekud rakendustele nõuavad ettevõtetelt ressursi ja aega enda kurssiviimiseks ja muudatuste organisatsiooni integreerimiseks.

Teemakohaseid juhendmaterjale ISO 14001 haldamiseks eesti keeles on autori andmetel minimaalselt. Standardi üleminekuajavahemikust tingituna pole veel välja antud teaduslikul tasandil standardi ümberkujundamisega arvestavaid uurimusi ning teadusartikleid. Käesolev uurimus püüab täita tühimikku, mis on tekkinud kirjanduse ja praktilistel kogemustel põhinevate juhendmaterjalide vähesusest. Ettevõtte motiveerimiseks sertifikaati säilitada on oluline erinevate praktikate lõimimine ühiseks tervikuks, mille kogemustest oleks kasu teistele ettevõtetele standardi juurutamiseks ja säilitamiseks.

Eelnevast tulenevalt on keskendub käesolev magistritöö erasektori ISO 14001 rakendamiskogemuste näidetele. Magistritöö eesmärk on anda ülevaade ISO 14001 standardiga sertifitseeritud erasektori ettevõtete kogemusest standardi integreerimisel ja üleminekust ISO 14001:2004 versioonilt ISO 14001:2015 versioonile.

Eesmärgi täitmist toetavad järgnevad uurimisülesanded:

- Tuua välja keskkonnajuhtimissüsteemi ISO 14001 kahe versiooni võrdlus ja näiteid maailmas tehtud uurimistöödest.
- Uurida, kuidas ettevõtte on hakanud viima oma keskkonnajuhtimist uue standardiga kooskõlla.
- Selgitada välja ISO 14001 standardiga sertifitseeritud ettevõtete ja sertifitseerijate seisukohad standardi ohjamisel.

Uurimistöö esimene peatükk annab ülevaate juhtimissüsteemide põhielementidest ja ISO 14001 standardi versiooni nõuetest ning muudatustest. Teises peatükis on toodud ülevaade Eestis läbiviidud uuringutest ja projektidest. Samuti käsitleb teine jagu näiteid välismaa uuringutest ettevõtetes ISO 14001 standardi rakendamise kogemustest ja kitsaskohtadest. Kolmandas peatükis tuuakse välja uurimuse valimi ja meetodika kirjeldus. Kolmas peatükk sisaldab ka intervjuude analüüsi, mis viidi läbi ettevõtete ja sertifitseerijatega. Arutelus on kirjeldatud peamisi tulemusi võttes aluseks käesoleva töö teoreetilised lähtekohad.

1. KESKKONNAJUHTIMISSÜSTEEMI KOMPONENDID

ISO 14001 standard on ühe laialdasema rakendusega KKJS Eesti ettevõtetes. Mõistmaks KKJS-i olemust ja ISO 14001 standardi kasutusvõimalusi annab käesolev peatükk lühiülevaate KKJS-ist tervikuna, integreerimisvõimalustest ning ISO 14001:2004 ja ISO 14001:2015 nõuetest. Viimases alapeatükis tuakse välja Eesti turumajanduses olulist rolli omavate riigihangete seostest KKJS-iga.

1.1. Keskkonnajuhtimissüsteem ja integreerimine

Organisatsioonid on võtnud KKJS arendamise alustalaks, et süsteemselt ja jätkusuutlikult tegevust kavandada. KKJS eesmärk on ISO 14001 standardi kohaselt anda organisatsioonidele ette sotsiaal-majanduslike vajadustega arvestav raamistik, mille abil suudetakse reageerida muutuvatele keskkonnatingimustele. [2]

KKJS on edukas kui organisatsiooni kõik astmed ja juhtkond panustavad sellesse. Tippjuhtkonna roll on kaasata KKJS-i organisatsiooni äriprotsessidesse, strateegilisse juhtimisse ja juhtimisstrateegiasse [2]. Standardi nõuete täitmine ei taga keskkonnavalase tulemuslikkuse saavutamist [2]. Kui lähtutakse esitatavatest nõuetest, peaks ettevõtetel olema piisav kindlustunne, et süsteemiväljundid rahuldavad ootusi [3, p. 4].

KKJS on universaalne lähenemisviis, mille rakendamisel pole oluline ettevõtte suurus ega tegevus [4, p. 2]. Iga juhtimissüsteemi eesmärk on juurutada ettevõttesse strateegia, mis keskendub organisatsiooni edule kriitiliseks osutuvatele aspektidele [3, p. 4]. Kõik juhtimissüsteemid esitavad nõuded ja kasutusjuhised KKJS-i integreerimiseks ettevõttesse [3, p. 4].

KKJS-i juhtimise on ümber korraldada ettevõtte juhtimissüsteem, mille juures kohandatakse see ennetavaks, strateegiliseks ja terviklikuks. KKJS juurutamine nõuab tippjuhtkonnalt korraldusi ettevõtte ressursside ümberpaigutamiseks. Kuigi alati ei pea olema ettevõtte juhtimissüsteem KKJS-i rakendamiseks korrast ära, vaid seda saab edukalt rakendada juhtudel, kus on hästi toimiv süsteem juba juurutatud. KKJS-i üldine

haldamine ja säilitamine aitab ettevõtetel oma tegevusi kvaliteetsena hoida ja administreerida. [4, p. 4]

KKJS-i võib rakendada nii mitteformaalsena kui formaalselt. Formaalse väljundi KKJS-i rakendamiseks annavad standardid ja sertifitseeritud tegevus. Mitteformaalne KKJS ei põhine standardikohasel dokumentatsioonil, vaid organisatsiooni oma juhtimissüsteemis seatud korral. Sertifitseeritud KKJS-i rakendamiseks on välja kujunenud teatavad põhjused rakendamiseks. [3, p. 3]

Eestis on enamlevinud KKJS formaalsel kujul ISO 14001 standard ja Euroopa Liidu EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), neist viimasele antud töö ei keskendu, sest EMAS on enamlevinud avalikus sektoris. Nii EMAS-i kui ka ISO 14001 on sarnaste eesmärkidega ja ühiseid põhielemente sisaldavad KKJS-d. [1]

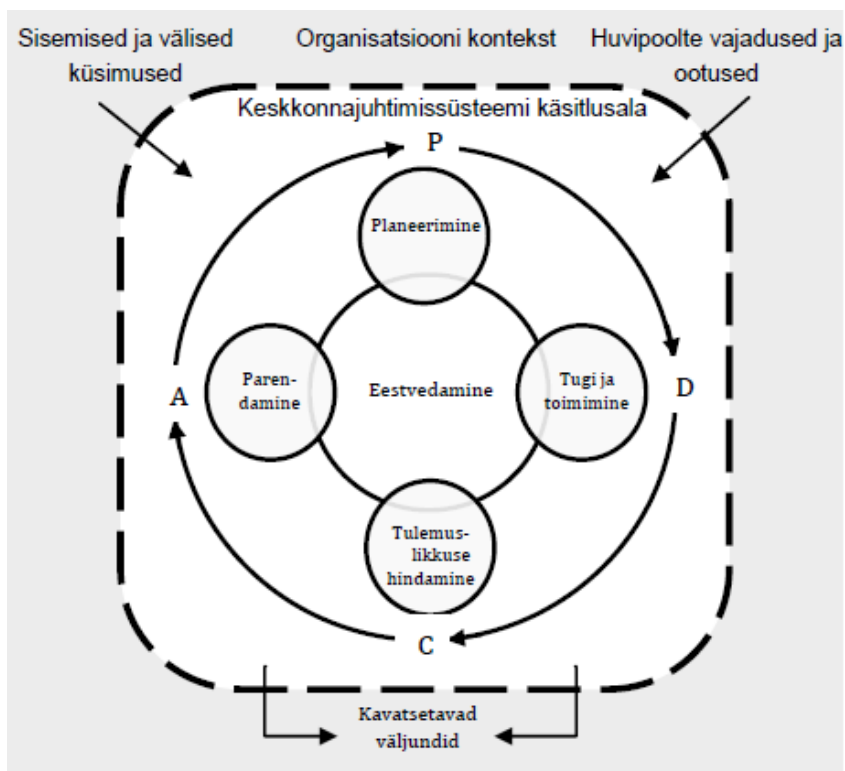
KKJS-i juurutanud ettevõtte võib olla eelisseisund teiste ees arvestades konkurentsi Eesti või Euroopa turgudel, ettevõtte mainet, huvigruppide ja tarbijate poolehoidu. Ettevõttesiseselt võib KKJS soosida kulude kokkuhoidu, vastavust seadusandlusele, juhtimise ja tööohutuse paranemist ja üldiselt töötajate motiveerituse tõusu. Sõltumata eelnevatest positiivsetest aspektidest ei ole ettevõtte kohustatud süsteemi sertifitseerima, kuid võib ühtse süsteemi loomiseks standardi nõudeid integreerida. Vajadust tunnustatud sertifitseerimiseks peaks kaalutlema. [3, pp. 4-6]

KKJS-i protsessid peavad olema stabiilsed ja korratavad. Seeläbi on süsteemiväljundeid võimalik ennustada ja omandada uusi teadmisi järjepidevuseks. KKJS koosneb põhiliselt [5, p. 5]:

- juhtkonnapoolse keskkonnapoliitika arendamisest;
- KKJS-i integreerimisest juhtimisstrateegiasse ja äriprotsessidesse;
- struktureerimisest, vastutamisest ja koostöömismisest;
- mõõtmistest ja auditeerimistest;
- tulemuslikkuse hindamisest.

Standard ISO 14001 annab ette nõuded ja kasutusjuhendid, kus viidatakse sellele, mis oleks vaja ära teha, mitte sellele, kuidas seda teha [6, p. 4]. ISO 14004:2016 standardis on toodud üldised juhised süsteemi rakendamiseks organisatsioonidesse, mis aitab kaasa toimimiskindla KKJS-i loomisele ja hoidmisele ning on ISO 14001 rakendamise toetav abivahend [7]. KKJS, sarnaselt muudele juhtimissüsteemidele, põhineb Planeeri-Teosta-

Kontrolli-Tegutse (PDCA) mudelil, mis on järk-järgulise parendamise protsess [2]. Joonis 1 toob välja KKJS-i üldstruktuuri, kus on arvesse võetud uuenenud ISO 14001 raamistik [2]. Mudeliosad kujutavad endast planeerimisfaasis eesmärkide ja protsesside sisseeadmist, teostamisfaasis planeeritu rakendamist, kontrollifaasis tulemusseiret ja aruandlust sellest, parendamisfaasis pideva parendamise abinõude kasutamist [2].



Joonis 1. KKJS-i Planeeri-Teosta-Kontrolli-Tegutse mudel ISO 14001:2015 raamistikus [2, p. 8]

Joonisel 1 olev PDCA mudel on aluseks ka teistele juhtimissüsteemidele nagu ISO 9001 (kvaliteedijuhtimissüsteemi standard) ja OHSAS 18001 (töötervishoiu ja -ohutuse standard). Standardite omavaheline sarnasus hõlbustab nende integreerimist üheks toimivaks protsessiks ja ettevõtte tegevuse optimeerimist. ISO 14001 ja ISO 9001 enamus juhtimissüsteemide protseduure on kattuvad. Kui ettevõttel on juurutatud juba ISO 9001 süsteem, siis on kerge integreerida sinna hulka ISO 14001, sest umbes 40-75% selle nõuetest on juba täidetud. OHSAS 18001 standardi tegemisel on arvesse võetud integreerimisvõimalust ISO 14001 ja ISO 9001 raamistikkudega. [3]

Kolme standardi integreerimisel peaks ettevõtte oma tegevusvaldkonnapõhiselt kaasa aitama ressursside kokkuhoiule ja organisatsiooni juhtimise üldisele parenemisele. Standardite integreerimisel tuleks silmas pidada vasturääkivust erinevate standardinõuete eesmärkide vahel. Eelnevast tulenevalt on oluline leida tasakaal kolme standardi vahel ja

integreerida juhtimissüsteem üheks tervikuks. Standardiseeritud protseduuride juurutamise hõlbustamiseks oleks kasulik, kui kõikide osade peal tegeleks integreerimisega teemaga kursisolevad inimesed. [3]

Integreeritud juhtimissüsteem on saanud aina enam organisatsiooni haldamise osaks. See on laialdaselt kasutatud väikestes ja keskmistes ettevõtetes [8]. Eelkõige taandub integreeritud juhtimissüsteemi olulisus ettevõtte vajadustele [9]. Integreeritud juhtimissüsteem on loogiline, mis võttes arvesse nii kvaliteedi, keskkonna ja töötervishoiu juhtimissüsteemide aspekte, võimaldab ettevõttel teha optimaalseid otsuseid [9], [10].

Probleemiks võib olla aja, raha ja inimeste puudus, erinevad ettevõttesisesed arusaamad juhtimisest ja sellest, et juhtimissüsteemid on liialt bürokraatlikud [8]. Väikeettevõtetel on tihti informatsioonipuudus juhtimissüsteemide kasuteguritest ja juhenditest süsteemi integreerimiseks [8]. Olenemata ettevõtte suurusest, peavad nad ellujäämiseks turul püsima [9]. Tootmisettevõtetele rakendub rohkem õigusakte kui teenindus- ja väikeettevõtetele [9].

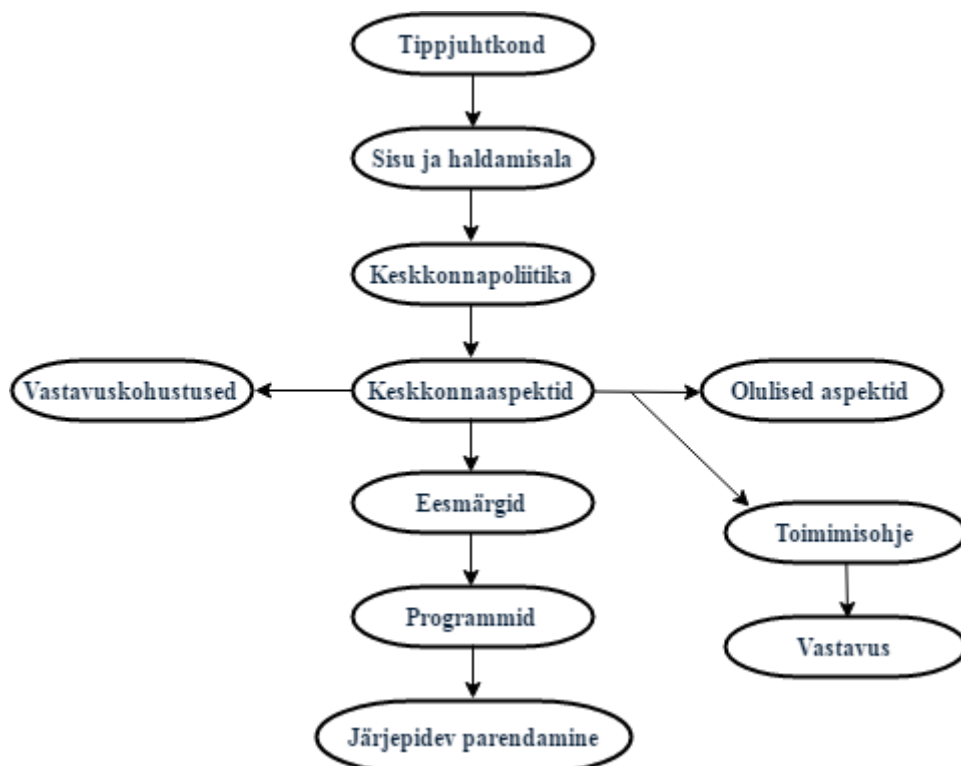
Väikesed ettevõtted peavad jääma konkurentsivõimeliseks ja säilitama hea maine uute klientide saamiseks ning hoidmiseks [9]. Uuringus on tõestatud, et olenemata ettevõtete suurusest ja tegevusvaldkonnast sunnib nende majanduslik olukord leidma uusi ja innovaatilisi lahendusi turutingimustes ellujäämiseks [10]. Ettevõtte peab olema alati valmis tulemuslikkuse saavutamiseks pidevalt parendama ja ohjama juhtimissüsteemi [10].

Taani ettevõtete näitel on organisatsioonide esmane vajadus täita seadusandluse ja klientide nõudeid ning säilitada hea maine [9]. Vastavalt eelnevale peaks juhtkond kaalutlema vajadust ja olulisust, millisel tasandil ja millised juhtimissüsteeme või nende osi omaks võetakse [9]. Üldine kasu, mida ettevõtted integreeritud juhtimissüsteemist saaks oleks konkurentsieelis turul, efektiivsem suhtlus sidusrühmade vahel ja parem tulemuslikkus keskkonna, kvaliteedi ja tööohutuse alal [8]. ISO standardite kaasajastamisel arvestatakse ettevõtete integreeritud juhtimissüsteemi hõlbustamisega [2]. Nii on ka ISO 14001:2015 versiooni struktuur üles ehitatud arvestades kõrgetasemelist struktuuri (High Level Structure – HLS) [2].

1.2. ISO 14001 rakendamise protsess ja tulemuslikkuse hindamine

ISO 14001 standard on hõlbus vahend organisatsioonidele näitamaks, et KKJS on paigas. Standardi sertifitseerimine nõuab sõltumatust kolmandalt osapoolelt [11]. KKJS juurutamisel on lisaks PDCA mudelile oluline keskenduda ka tervele protsessile ning sellest tulenevatele sisenditele ja väljunditele [12]. Organisatsioonile on kõige keerulisem osa sellest näidata välja pühendumust protsesside parandamiseks [11].

Tippjuhtkond peaks võtma vastutuse, et organisatsiooni KKJS vastab seadusandlusele ja keskendub keskkonnavalasele tulemuslikkusele [11]. Rakendamise protsessi alustades peaks esmalt kindlaks tegema, millised standardinõuded on juba organisatsioonisiseselt paigas [12]. Olenemata ettevõtte keskkonnamõtjude suurusest aitab protsessikontroll kohandada juhtimissüsteemi KKJS-iga vastavusse, et sertifitseerimisasutus seda hiljem auditeerida saaks (Joonis 2) [12]. Standardi juurutamise eesmärgiks on luua süsteem, mis on lihtne, efektiivne ja hõlpsasti säilitatav [6].



Joonis 2. KKJS põhiprotsess ISO 14001 juurutamiseks (autori kohandustega) [12]

Protsessiskeemilt on näha, et esimeseks lüliks on tippjuhtkonnapoolne otsus võtta vastutus ettevõtte keskkonnatulemuslikkuse parandamiseks [3]. Tippjuhtkonna toetuse tähtsus kogu protsessis on märkimisväärne [3]. KKJS planeerimise käigus on oluline veenda tippjuhtkonda, kuidas KKJS ettevõttele kasu toob ja keskkonnategevuse tulemuslikkust

parandab [6]. Siinkohal on oluline kohaldada projektijuht, kes on põhivastutaja kogu protsessi juures ja oskab koondada enda ümber pädeva meeskonna [6].

Teise lülina tuleb järgi uurida KKJS-i ulatust, sisu ja haldamisala. Organisatsioonile jääb otsustada, milliseid vahendeid ja protsesse omaks võetakse. Seega on vaja kindlaks määrata ulatus ja see dokumenteerida. Soovitatav on protsessijuhil koostada juurutamisprojekt, kus tehakse kindlaks vajamineva aja kulu, hallatakse jõupingutused ja määratakse soovitud tulemused. [6]

Ettevõtte keskkonnapoliitika on kogu KKJS-i tuumik. Keskkonnapoliitika kujundamisel on oluline roll tippjuhtkonnal [6]. Näiteks ei tohiks seda kujundada juhtkonnast eraldiseisvalt koos konsultandi ja projektijuhiga [6]. Paika tuleks panna ettevõttes eriti olulised keskkonnaparameetrid [6]. Efektiivne keskkonnapoliitika lasub oskusel arendada raamistik keskkonnaalastest eesmärkidest [6]. Keskkonnapoliitika peab kattuma organisatsiooni põhimõtetega ning sobima ettevõtte toote, tegevuse ja teenusega [3].

Keskkonnaaspektide nõuetele vastavuskohustus protsessiskeemis tähendab, et regulatiivsed keskkonnaaspektid on kindlaks tehtud ja vastavad seadusandlusele [12]. Olulised aspektid on vastavalt hindamissüsteemile välja selgitatud ja järjekorda seatud [12]. Keskkonnaaspektide kirjeldatud mõju peab regulaarselt üle vaatama [3]. Eesmärgid ja programmid seatakse sisse keskkonnatulemuslikkuse saavutamiseks ja selle järjepidevaks täiustamiseks [12]. Toimimisohje on vajalik KKJS-i vastavuse saavutamiseks [12].

Kogu protsessi eesmärk on saavutada keskkonnatulemuste järjepidev parendamine ja säilitada vastavus asjakohastele keskkonnaalastele seadustele. Kui protsessid on kohaldatud, on soovi korral võimalik lasta kolmandal osapoolel ehk sertifitseerimisettevõttel organisatsiooni sertifitseerida. [12]

Keskkonnatulemuste pidev parendamine hõlmab enda alla tulemuste ohjamist ja selle abil keskkonnaalaste juhtimisotsuste tegemist, mida nimetatakse keskkonnategevuse tulemuslikkuse hindamiseks (KTH). Organisatsiooni keskkonnategevuse seire on kasulik muudatusvajaduste märkamiseks. KTH on ka saastuse vältimise ja KKJS edendamise osa. Nii KTH kui KKJS võiks olla kombineeritud, kuid KTH on ka edukalt eraldi toimiv protsess. [3]

Kui KKJS on juba juurutatud on sellist rakendusviisi hea kasutada, sest keskkonnavalasest tegevusest saadakse sealjuures olulist infot mõõtmiseks ja hindamiseks. KTH on kasutusvalmis ja universaalne olenemata ettevõttest või selles toimuvatest projektidest ja protsessidest. Samuti võib seda vaadelda kui üksikprojektide eraldiseisev KKJS. [13]

KTH-s kasutatakse keskkonnaaspekte kajastavate indikaatorite abi [13]. Kasutusel on tegevuse, juhtimise ja keskkonnaseisundi tulemuslikkuse indikaatorid. Nendest esimesed annavad hinnangu reaalse tegevuste kohta ettevõttes nagu näiteks tarbitud jäätmekogused [3]. Juhtimise osas annavad teavet keskkonnajuhtimise tulemuslikkuse suhtes ettevõttes [13]. Keskkonnaseisundi indikaatorid näitavad tulemusi, kuidas ettevõtte mõjutab ümbritsevat keskkonda, näiteks ettevõtet ümbritseva välisõhu saastatuse tase [3]. KTH hindamine ilma indikaatoriteta on asjatundmatu, sest siis pole ka sisse seatud protsesse, mida mõõta ja hinnata [13]. KTH-ks peaks organisatsioon valima vastavalt enda spetsiifikale kõige lihtsamalt mõistetavamad ja mõõdetavamad näitajad [7].

ISO 14001 standardist tulenevalt määratakse olulised keskkonnaaspektid, mis ongi esmane KTH meetod. Üldiselt annab raamistiku indikaatoritel põhinevatele tegevustele eraldi standard ISO 14031. ISO 14001 standard annab suunised keskkonnatulemuslikkuse hindamiseks. Keskkonnaaspektide hindamise meetodi valib ettevõtte ise, kuid see ei tohiks olla liiga subjektiivne. Seetõttu on vajalik sisse seada KTH protseduurid. [13]

ISO 14001 standard ei sea ette KKJS-i ja KTH kindlat määrangut. Sõltuvalt sellele, millisel määral on KKJS ettevõttesse juurutatud, on vajalik tulemuslikkuse hindamine ja dokumenteerimine. Organisatsioonid näevad tulemuslikkuse hindamise perspektiive erinevalt. Samuti võib juurutatud KKJS-i iseloom määrata selle, kuidas tõlgendatakse enda jaoks tulemuslikkust. Seega ambitsioon KTH ülesseadmisel on organisatsiooniti erinev. See võib olla sõltuv ettevõtete strateegiatest juhtimisel, töökeskkonnast ja huvirühmadest. [14]

KTH-l ja sellega kaasnevate toimingute juures on taaskord oluline tippjuhtkonna roll selles [13]. Kõrgematest struktuuriüksustest saavad alguse organisatsioonilised meetmed. KKJS-i juurutamine on sellel puhul esimene tase, kuid hindamaks juurutatud süsteemi edukust, oleks vaja jätkusuutlikult oma tulemusi seirata [13]. ISO 14001 standard on põhialus KKJS-i toimima panemiseks ja KTH standard nende elementide rakendamisel kaasabiks [3].

1.2.1. Standardite ja keskkonnajuhtimissüsteemi seos hangetega

Riigihanked seavad pakkujale töövõtuks teatud tingimused. Tihti on üks kriteeriumitest ja kvaliteedinäitajatest organisatsiooni juurutatud ja sertifitseeritud juhtimissüsteemi olemasolu, mis hõlmab ka ISO 14001 standardi olemasolu. Samuti on aina enam hakatud rääkima ja uurima Eesti tasandil keskkonnasõbralikest hangetest. [15]

Dokumendi „Ülevaade ÜRO tegevuskava 2030 elluviimisest Eestis“ kohaselt on valitsus võtnud eesmärgiks oma tegevusprogrammis keskkonnasõbralike toodete või teenuste edendamise, mille juures eelistatakse riigihangetel ressursisõbralikke lahendusi [16]. Eesti otsib lahendusi keskkonnasõbralike riigihangete edukamaks läbiviimiseks [16]. Keskkonnasõbralike riigihangete hulga suurendamiseks on riik teinud uurimuse, mille põhjal valiti välja neli eelistatud valdkonda kohustuslike keskkonnakriteeriumite esitamiseks hangetel [16]. Hetkel kehtiva Riigihangete seaduse kohaselt tuleks riigihangete korraldamisel eelistada võimalusel keskkonnasäästlikke lahendusi [17]. Konkurentsivõime kava näeb ette eeldust riigihangete regulatsiooni muuta teatud valdkondades, mille hulka kuuluvad ka innovatsioon ja ressursisääst [18].

Kui hankija on keskkonnasõbraliku hanke kaudu saanud endale toote või teenuse, ei piisa sellest, et olla keskkonnasäästlik organisatsioon [15]. Hankijapoolne organisatsioonisisene korraldus võiks olla samuti toimiva KKJS-iga [15]. Hankeid on võtnud arvesse ka KKJS-i standardi 14001:2015 versioon [2]. Selles on reguleeritud toimimisohje, mille sisu hõlmab sisseostetud protsesside reguleerimist organisatsiooni KKJS-i raames [2]. Sellise regulatsiooni kohaselt arvestab organisatsioon hanke korras saadud alltöövõttu vastavalt enda elutsükliosa ehk sellisel tasandil, mis on organisatsiooni ohje võimuses [2].

Avalik sektor on erasektori kõige suurem mõjutaja. Avalik sektor saab läbi hangete tarbida erasektori tooteid ja teenuseid ning seeläbi reguleerida erasektori käitumist. Hangetel on oluline hind, kuid säästva arengu kriteeriume arvestades on tähtis ka toote või teenuse pikaajalise kulu hind ja kasutusaeg. Keskkonnahoidlikud hanked on näide ressursside läbimõeldud kasutamisest, kus ei keskenduta ainult soodsaimale hinnale. Keskkonnahoidliku riigihanke põhimõte seisnebki säästliku ja keskkonnahoidliku toote või teenuse valimises. Ettevõtte, kes on ISO 14001 standardi juurutanud, on hankel osalemisel see tõendiks, et ettevõtte tegeleb keskkonnaprobleemidega ning see omakorda loob konkurentsieelise. [15]

Hankelepingu sõlmimisel kontrollitakse, kas tingimused on täidetud kõigil pakkujatel. Kui hankesse lisanduvad nõuded KKJS-i olemasoluks, siis soovib hankija, et pakkuja teatud keskkonnanõudeid täidaks [15]. Standardiseeritud süsteemist on riigihangetel kasu kui otsitakse pakkujat, kelle toode või teenus sisaldab teatud keskkonnanäitajaid [15]. KKJS-i edendamise kava on pannud keskkonnahoidlike hangete edendamiseks paika kolm tegevussuunda taoliste hankesüsteemide arendamiseks, hangetega tegelevate isikute pädevuse tõstmiseks ja üldise teadlikkuse tõstmiseks [19].

Kõige olulisem on hankedokumentidesse lisada asjakohaseid ja olulisi keskkonnanõudeid, mis on teenuse või tootega seotud ja mida saab objektiivselt hinnata [15]. Avaliku sektori mõju hangete korraldamisel on suur ning tänu keskkonناسäästlikele hanketingimustele saab keskkonnahoidlikku mõttelaadi edendada.

1.3. ISO 14001:2015 nõuete võrdlus ISO 14001:2004 versiooniga

ISO 14001 standardi seerias tuli 2015. aasta 15. septembril välja uus – kolmas versioon välja antud ISO 14001 seeriast. Muutunud on standardi struktuur, terminoloogia ja nõuded, millest mõni muudatus on kaalukam. Standardi juurutanud ettevõtetel võib jääda uue kohandamisel dokumentides struktuur samaks, kuid nõudeid peaks vastavalt uuendustele täitma. Antud peatükk annab läbilõike ISO 14001:2015 standardi versiooni nõuetest ja muutustest võrreldes eelneva versiooniga.

Ettevõtetele, kes on hetkel sertifitseeritud ISO 14001:2004 standardiga kehtib üleminekuperiood kolm aastat [20]. Selle aja jooksul peavad sertifitseeritud ettevõtted resertifitseerimiseks kohandama KKJS-i vastavusse uuema standardiversiooniga ISO 14001:2015 standardi vastuvõtmisest alates [20]. Kui kolme aasta jooksul standardit ei resertifitseerita, kaotab see kehtivuse [20]. Standardi uus versioon on vana versiooni asendus [2].

Nagu ka eelnev versioon ISO 14001 standardist on põhilised eesmärgid 2015 aasta versioonis aidata ettevõtetel või organisatsioonidel saavutada keskkonnatulemusi, määrates seejuures vastavad nõuded [20]. Standardis on hulgaliselt uusi mõisteid ja arvestatavaid muudatusi, mis ettevõtetele, kes soovivad sertifikaati uuendada võivad olla esialgselt arusaamatud [12].

Varasema nelja peatüki asemel on uues standardis kümme peatükki [21], [2]. Standard paneb paika sellekohase käitusala, kus selgitatakse standardi haldust ja seda, kuidas see määrab KKJS-i nõuded [2]. Määratakse vastavuskohustused, milleks on keskkonnavalase tulemuslikkuse suurendamine ja eesmärkide saavutamine [2]. Uue versiooni juhtmõte on keskkonnajuhtimisele oluliselt rohkem tähelepanu pöörata [20]. Samuti viidatakse standardi universaalsusele olenemata organisatsiooni iseloomust [2]. Standardist arusaamise lihtsustamiseks on seda hõlmavad terminid ja määratlused defineeritud [2].

Organisatsiooni konteksti määramise nõue seab ülesandeks organisatsioonil kindlaks teha sellised näitajad, mis lähtuvad organisatsiooni eesmärgi seisukohast saada keskkonnavalaseid tulemusi [2]. Organisatsiooni konteksti lahti mõtestamisel on oluline arvestada mõjutavate ettevõttesiseste ja -välise aspektidega [7]. Organisatsioonidelt oodatakse uue versiooniga rohkem keskkonnakaitselisi algatusi, et ennetada keskkonnakahju ja keskkonnaseisundi halvenemist [22]. Käsitlusala kindlaks määramisel on oluline mõista ettevõtte tegevuste ulatust [7].

Varasemalt võttis hulgaliselt ettevõtteid keskkonnatulemuslikkuse saavutamiseks ette minimaalselt toiminguid, peaesmärgiks standardi säilitamine [12]. Nüüdset standardit on kohandatud nii, et ettevõtted, kes varasemalt tegid keskkonnatulemuslikkuse saavutamiseks nii vähe kui võimalik, peavad tegevust laiendama edukamaks keskkonnatulemuslikkuse saavutamiseks [12]. Muudatus ei määratle keskkonnakaitselisi nõudeid, kuid märgitakse, et see võib hõlmata saastuse vältimist, kliimamuutustega kohanemist, ressursside säästlikku kasutamist ning bioloogilise mitmekesisuse kaitset [22]. Standardis on rõhuasetus jätkusuutlikul parendamisel alates KKJS-i haldamisest kuni KTH-ni [22]. Eelkõige hõlmab see kaasamist ettevõtte äriprotsessidesse [12].

Kindlaks on vaja määrata KKJS-i huvipooled, nende nõuded ja nõuete täitmiseks vajaminevad kohustused [2]. Viidatud on, mida peab tegema, et organisatsiooni KKJS-i käsitlusala paika saada [2]. Kogutud teave peab olema hoitud dokumenteerituna [2]. Huvitatud osapooltest arusaamise terminite taustalt peavad organisatsioonid mõistma enda keskkonnamõju ja tegevusi terviklikumas suhtes, milleks on ülevaatlik arusaam huvipoolte vajadustest [7], [12].

Otsus väliseks suhtluseks on organisatsiooni enda langetada [12]. Otsuses peab arvesse võtma huvitatud osapoolte nõudeid nagu näiteks reguleerivad asutused ja kolmandate

osapoolte huvid [22]. Kavatsatud tulemuste saavutamine eeldab, et organisatsioon seab sisse, viib ellu ja järjepidevalt parendab oma KKJS-i kooskõlas standardi nõuetega [2]. Dokumenteeritud teave peab olema kättesaadav huvipooltele [2]. Dokumenteeritud teabeks võib olla näiteks avalikustatud nõuetekohasuse kinnitamist tõendav dokument, organisatsiooni skeem või tegevuskoha kaart [7, p. 19].

Organisatsioonid peaksid olema suutelised tõendama vastavalt oma põhitegevusele, milliseid võimalusi neil on positiivse keskkonnatulemuslikkusega programmide loomiseks [12]. Seda arvestades peaks hindama nende toodete keskkonnamõju seotud kolmandatele osapooltele [12]. Üheks võimaluseks KTH-d rakendada on elutsükli põhine mõtlemine [12]. 2015 aasta versioonikohaselt tuleks keskkonnamõjusid hallata vastavalt ettevõtte tegevusele, tootele ja teenusele elutsükli põhinevalt [22]. Vajalik on laiendada kontrolli ja mõju keskkonnaaspektidele vastavalt toote lõpliku kõrvaldamisega seotud tegevustele [22]. Lähtuvalt organisatsiooni tootest või teenusest peaks kavandama elutsükli põhinevad vaadet sinnaamaani, kus käsitusala võimekus ulatub keskkonnamõju vähendamiseni [7].

Standard annab suunised tippjuhtkonna pühendumise ja eestvedamise kohta, keskkonnaalaste juhtpõhimõtete järgimiseks ning organisatsioonisiseste rollide ja kohustuste määramiseks [2]. Standard eeldab, et tippjuhtkond räägib rohkem kaasa ning on vähem edasidelegerimist [12]. Tippjuhtkonnal tuleb teha organisatsiooni seisukohalt asjakohased ja KKJS-i piires kindlaks määratud juhtimisotsused, mis sisaldavad keskkonnanägemiseid ning kohustust kaitsta keskkonda [2].

Tippjuhtkond peab määrama kohusetäitja, kes teavitab keskkonnaalast tulemuslikkusest ja vastutab standardinõuete täitmise tagamise eest [2]. Kohusetäitja määramine näitab KKJS-i eestvedaja rolli suurenemist [22]. Varasemas versioonis oli juhtkonna roll pigem KKJS-i toetamine, milleks võis olla näiteks ülesannete edastamine [12]. Praegune versioon keskendub tippjuhtkonna pühendumisele, mille eesmärk on juhtkonna rolli KKJS-i protsessides suurendada [12]. KKJS-i rollid ja kohustused võivad väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes koonduda ühe isiku vastutusalasse [7].

Planeerimisfaasis on nõue määrata kindlaks keskkonnaaspektid ja olulised keskkonnaaspektid [2]. Need peavad olema organisatsiooni tegevuse, toote ja teenusega kooskõlas ning nendega koos peaks kaaluma elutsükli põhinevat hindamist [2]. Organisatsiooni

vastavuskohustused peavad olema kindlaks määratud, ligipäätavad ning kohaldatavad [2]. Sellekohaseid tegevusi planeeritakse lõimides need organisatsiooni KKJS-i protsessidega ning hinnatakse nende tegevuste mõjusust [2]. Organisatsiooni riske, võimalusi, olulisi keskkonnaaspekte ja vastavuskohustusi kaaludes tuleb koostada keskkonnaalased eesmärgid [2]. Riskide ja võimaluste käsitlemine tagab KKJS-i elujõulisuse ja võime reageerida muutuvatele keskkonnatingimustele [7]. Vastavalt eesmärkidele seatakse tegevused, mis on integreeritud organisatsiooni äriprotsessidega [2].

Kõige suurem muutus võrreldes 2004 aasta versiooniga on riskihindamise lisandumine [12]. 2015 aasta versioon reguleerib organisatsiooni riskide ja võimaluste kindlaks tegemist [12]. Organisatsioonil jääb võimalus valida meetod nende kindlaks määramiseks, kuid need peavad tulenema olulistest aspektidest ja vastavuskohustustest [2], [12]. Organisatsioon saab luua riskide ja võimaluste käsitusala, et saavutada KKJS-i eesmärgipärasus [2]. ISO 14001:2015 ei nõua ennetusmeetmete rakendamist, vaid selle juhtmõte on pigem selles, et terve organisatsiooni KKJS on ennetava loomuga ning seda peaks ka riskianalüüs olema [12].

Riskihindamine on süsteemne protsess, mille läbi organisatsioonid pärast riski tuvastamist käsitlevad seda, kattes ära sisse seatud riskinõudmised. Integreeritud riskijuhtimine peaks hõlbustama organisatsioonil eesmärkide saavutamist ja paremustele kaasaaitamist. Riskijuhtimise põhialused paneb paika ISO 31000 standard, mis on samuti universaalne olenemata organisatsiooni tüübist. Riskide hindamiseks tuleks ettevõttel kindlaks teha protsess, mille põhjal hiljem riskid määratakse iga protsessilõigu kohta. Edasi tuleks hinnata riski esinemist ja olemasolevate meetmete tõhusust. Eelneva tõhusal ohjamisel peaks riskihindamine hõlbustama organisatsiooni eesmärkide saavutamist. [23]

Organisatsioon on kohustatud määrama KKJS-i toimimiseks tugiresursid, mis on standardis kohaldatud. Seatud on määrang inimeste kompetentsusest ja teadlikkusest KKJS-i kõikide aspektide puhul, mis hõlmab eelnevates peatükkides juba kindlaks määratud nõudeid. Teabevahetuse osas peab organisatsioon kindlaks määrama teabevahetuse protsessid. KKJS-i väline ja sisemine teabevahetus peab olema tagatud. Reguleeritud on dokumenteeritud teabe koostamine, kaasajastamine ja ohjamine. [2]

Toimimisohje jaos on põhjalikumalt paika pandud nõuded sisseostetud tegevuste, muudatuste, kavandamise ja elutsükli põhise lähenemise puhul [12]. Kui protsess on sisse

ostetud, siis keskkonnamõju peab olema kirjeldatud vastavalt selle rakendamisele [12]. Oma äriprotsessides otsustab organisatsioon vajaliku ulatuse, kuhu maani sisseostetud protsesse või tarnijaprotsesse ohjatakse [2]. Kui ohje on organisatsiooniväline, piirdub see organisatsiooni KKJS-i käsitusala [2].

Elutsükli põhised peab organisatsioon ohjama toote või teenuse kavandamisprotsessi, kus kaalutakse elutsükli igat etappi. Organisatsioon peab sisse viima protsessid, mis on vajalikud hädaolukordadeks valmisolekuks ja reageerimiseks. Need protsessid hõlmavad taoliste juhuste reageerimist ja hädaolukorraplaani, mis kahjulikke keskkonnamõjusid väldivad või leevendavad, pidevat jälgimist ning ajakohastamist parendamiseks. [2]

Standard nõuab tulemuslikkuse hindamise käsitlemist, mida peab seirama ning saadavaid tulemusi valitud meetoditega töötleva [2]. Organisatsioon peab läbi viima vastavushindamist ja määrama kindlaks vastavushindamise piisava sageduse vastavusteadmiste ajakohastena hoidmiseks [7], [2]. Planeeritud ajavahemike järel kohustatakse läbi viima siseauditeid siseauditi programmi kohaselt [2]. Tippjuhtkonna roll on teatud ajaintervallide tagant üle vaadata KKJS-i sobivus, piisavus ja mõjus [2]. Standardis on kirjeldatud, mida juhtkonnapoolne ülevaatus sisaldama peaks [2].

Standard võetakse kokku pideva parendamise saavutamise raamistikuga. Kui organisatsioonil tuleb välja mittevastavus, siis ennetavalt käsib standard rakendada meetmeid nende ohjamiseks, tagajärgedega tegelemiseks ning selle vältimiseks tegevuste suunamiseks. Samas tuleb vaadata üle mittevastavuste mõjus ja vajadusel KKJS-i muuta. Keskkonnamõju suurendamiseks on organisatsiooni ülesanne parendada KKJS-i sobivust, mõjusust ja piisavust [2]. Parendamise oluline osa on puuduste leidmine ning nendest aru saamine [7]. Puuduste analüüsimise kaudu saab teostada KKJS-i toimivuse saavutamist kui sellele järgnevalt võetakse kasutusele meetmed puuduse likvideerimiseks, sest seejuures õpitakse ka kogemusest [7].

Standardinõuete juurde kuuluvad klauslid dokumenteeritud teabe säilitamise kohta [2]. Standard hõlmab läbivalt mõistet dokumenteeritud teave, mitte dokumendid ja registrid nagu eelnevas versioonis [22]. Dokumenteeritud teabe mõiste eesmärk on anda edasi mõte, et dokumente saab säilitada nii pilvepõhiselt, digitaliseerituna kui paberandjal, kuid tähtis on teabe olemasolu [22]. Samuti sisaldab standard läbivalt tingimusi protsesside sisse seadmise, ellu viimise ja toimivana hoidmise kohta, vastavalt organisatsiooni

asjakohasusele selles valdkonnas ning alajaotise teemale [2]. Standardi lisas A on toodud standardi kasutamishüüsed ja B-s vastavusseos standardi eelneva versiooniga ISO 14001:2004.

Kokkuvõtvalt peaksid vana versiooniga sertifitseeritud ettevõtted uuest esmase ülevaate saamiseks teostama järgnevad rühmitused ja aru saama [12]:

- huvitatud osapoolte kontekstist;
- KKJS-i nõuete integreerimisest äriprotsessidesse;
- tegevusi riskide ja võimaluste paika panemisest;
- suuremast tippjuhtkonnast kaasamisest;
- toimimishoju ulatuse kindlaks määramisest.

Võrreldes eelneva versiooniga on olulisemad muudatused riski mõiste ja sellekohase mõtlemise rõhutamine, huvipooltega arvestamine, elutsükli põhine vaade ja tippjuhtkonna osakaalu muutus [20]. ISO standardi ajakohastamine on tähtis silmas pidades ettevõtete keskkonnamõju seismiseid ja väliseid mõjutajaid ning vastavuses olemist teiste ajakohastatud standarditega, millega on võimalik ISO 14001 standardit integreerida [13].

2. ÜLEVAADE KESKKONNAJUHTIMISALASTEST UURIMUSTEST

Järgnevalt antakse ülevaade Eestis läbiviidud uuringutest ja projektidest. Ühtlasi antakse ka ülevaade välismaal läbiviidud samalaadsetest uuringutest ISO 14001 rakendamiskogemuste põhjal.

2.1. ISO 14001 rakendamise projektid ja uuringud Eestis

KKJS-i eestvedamine aitab kaasa keskkonnamõjude vähendamisele ning samuti Eesti sotsiaalse ja majandusliku olukorra tõusule. Läbi KKJS-i saab mõjutada toodete ja teenuste keskkonnavaladuse toimeomadusi, suunata nõudlust paremate tootekomaduste valimiseks ja tarbimiseks. Ressursisäästlike toodete/teenuste arendamine tõstab otseselt rahvusvahelist ja riigisisest konkurentsivõimet. KKJS-i edendamise kava on moodustanud raamistiku, mis aitaks Eestis keskkonnatulemuslikkust tõsta. [19]

Põhjused, miks ettevõtted ja avalik sektor otsustavad KKJS-i rakendada on erinevad [24]. Riigiasutuse puhul on valmisolek KKJS-i rakendamiseks suurem, mis võib tulla riigi määrangust avaliku sektori panustamisel keskkonnategevustesse [24]. Erasektoris on peamised põhjused KKJS-i rakendamiseks aga seotud eelkõige omavahelise konkurentsiga [25]. See hõlmab äripartnerite nõuet sertifikaadi järele, maine tõusu ja garanteeritud vastavust seadusandlusele [25]. Sarnastele tulemustele on jõutud ka varasemates uuringutes erasektori puhul [26]. Kui avalikus sektoris puudub tahe KKJS-i rakendada, sest neile ei osutata huvirühmade poolt survet, siis erasektoris on see vastupidi [24], [25].

Avalik sektor on eelkõige erasektorilt pakutavate toodete/teenuste tarbija, mistõttu on oluline mõlemaid sektoreid toetada riiklikul tasandil. Koos moodustatakse sümbioos vastastikusel mõjutamisest, kus saab KKJS-de rakendamine tuua kaasa positiivseid tulemusi mõlemale. [24]

Puudusena on uuringutes välja toodud avaliku sektori arvamus, et KKJS on lisakoorem ja liialt bürookraatlik [24]. Eelnev võib tuleneda ka nende vähesest teadmatusest, huvist ja abimaterjalide ebapiisavusest [24]. Erasektor näeb sarnaselt avalikule sektorile samuti KKJS-i liialt bürookraatlikuna ning puudust tuntakse KKJS-i ja eritegevusvaldkondi lõimivatest juhendmaterjalidest [25]. Juba 2004. aasta uurimuses on sarnaselt uuematele selgunud, et ettevõtjad tundsid puudust KKJS-i juhendmaterjalidest [26]. Välja on toodud ebapiisav riigipoolne toetus erasektorile, kus avalik sektor peakski lõimuma eraettevõtluse motiveerimiseks [25], [24].

Konsulteerimiskvaliteedi kohta tõi uuring välja negatiivsena konsultantide panustamise praktilistesse keskkonnalahendustesse, kus tuntakse küll hästi dokumentatsiooni, mitte valdkonna eripära [25]. Eestis ollakse rahul sertifitseerimisteenust pakkuvate ettevõtetega [27].

ISO 14001 standardi rakendamise huvi Eesti ettevõtetes on tõusuteel ning suur hulk ettevõtteid KKJS-i omaks võtnud. Triinu Habakukk on väitnud oma magistritöös, et Eestis oleks arenguvõimalusteks standardi veel suurem kasutuselevõtt, suurem tulemuste indikatsioon ja riigipoolsete toetuste rakendamine eriprojektides. [27]

Eestis on läbiviidud KKJS-i arendamiseks järgnevad projektid:

- Taani riigi projekt KKJS-i arendamiseks Eestis aastatel 1998-2002 – viies tööstusharus rakendati ISO 14001 KKJS-i. Projektis osalenud ettevõtete seas viidi läbi koolitused ISO 14001 põhise KKJS-i juurutamiseks. Projekti tulemusi seirates tehti juhendmaterjale ettevõtetele ja konsultantidele. [25]
- Eco Forum Baltica (2001-2004) – projekti eesmärgiks oli toetada Eesti, Läti, Leedu ja Poola ettevõtetel KKJS-i arengut. Selle käigus tehti juhendmaterjale ISO 14001 rakendamiseks, viidi kokku projekti eesmärgipõhiseid organisatsioone, vahendati teavet keskkonnasõbralikest tehnoloogiatest ja aidati kaasa ametkondade loomisele. [28]
- BALTEMA (2002-2005) – eesmärgiks oli edendada KKJS-i Balti riikides ja Ungaris. Projekti käigus loodi Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsioon (EKJA), soodustada ettevõtete huvi KKJS-i vastu, teadlikkuse tõstmine, praktiliste kogemuste vahetamine ja abimaterjalide valmistamine. [25], [29]

KKJS olukord Eestis juba läbiviidud uuringute kohaselt on pidevas arenemises ning püütakse läbi uuringute leida neid punke, mida saaks KKJS-i rakendamisel

organisatsioonides parendada. Projektidest tuli välja, et Eestis on need kaasa aidanud juhendmaterjalide koostamisele, KKJS-i haldavate asutuste loomisele ning KKJS-i edendamisele organisatsioonides. Samuti on oluline, et Eesti tasandil tehtaks rohkem sellelaadseid uuringuid võrdlusmomendi tekkimiseks KKJS-i rakendamiskogemustest.

2.2. ISO 14001 rakendamine mujal maailmas

Uuringud KKJS-i mõjutajatest on siiani olulised teadusliku arutelu tasemel [30]. ISO 14001 rakendamine näitab maailmatasandil tõusujoont [31]. Samuti on teada, et ISO 14001 standardit võivad eriliiki organisatsioonid erinevalt rakendada [32]. ISO 14001 standard ei aita sisse juurutada KKJS-i nõudeid, vaid ka edendavad organisatsioonide juhtimissüsteeme paljude aspektide juures [32]. Uuringuga on tõendatud, et ettevõtted, kes on juurutanud ISO 14001 laiemal määral, on saavutanud rohkem keskkonnatulemusi, kui need, kes on osaliselt KKJS-i kasutusele võtnud [32].

Selleks, et sertifitseeritud standard organisatsiooni kasuks töötaks, peab selle nimel pidevalt tööd tegema [33]. ISO 14001 standard on tööriistaks asutuste seatud eesmärkide saavutamiseks [33]. Tõeline KKJS kujutab endast tulemuslikkusele suunatud mõtlemist [33]. Hoolimata keskkonnasõbralikkusest ja maine tõusust pole paljud ettevõtted kindlad, kas nad üldse vajavad seda [33]. Siinkohal tuleb appi standardi omistamise kaalutlemine [33]. T. Parker on leidnud enda doktoritöös, et KKJS-i rakendamine tagab organisatsioonidele mõjususe igal juhul [34].

Kirjandusest on ilmnenu, millised organisatsioonid on kõige eeskujulikumad KKJS-i rakendajad [35]. Uuringutes on hinnatud KKJS-i rakendamise kasulikkust enne ja pärast analüüsimeetodil [35], [36]. Mõne uuringu tulemus ütleb, et keskkonnatulemuslikkus kasvas märgatavalt pärast KKJS-i rakendamist [36]. Teisalt väidetakse, et ettevõtted, kes on juba keskkonnateadliku juhtimissüsteemiga ei erine tulemused enne ja pärast rakendamist [35].

Osa uurimusi on keskendunud valdkonnapõhisele KKJS-i mõjudele ning rakendamisele. Serbias intervjueriti 20 toiduainetetööstuse ettevõtet ja Hiinas on koostati viimistlustööstuse näitel KKJS-i rakendamismudel [37], [36]. ISO 14001 rakendustulemused näitasid tulemuspõhist konkurentsivõime kasvu, saastuse vältimist ja kliendisuhete paranemist ja ning paranenud keskkonnatulemuslikkust [36], [37]. Kõige

olulisemaks kasuks peeti vastavust õigusaktidele, ettevõtte maine paranemist ja jäätmete vähendamist [37].

Olulisematele raskustele ja võimalustele KKJS rakendada keskendused uuringud väikeettevõtete ning Itaalia ettevõtete näidetele [38], [30]. Mõlemas uurimuses oli kaasatud nii ülikoolid ning Itaalia puhul akrediteerimisasutus ja eri liiki organisatsioonid [38], [30]. Väikeettevõtete valimis olnud ettevõtted juba järgisid ISO 14001 põhielemente, kuid ei olnud varem motiveeritud süsteemi standardiseerima konsultantidega rahulolematuse, rakendamise kalliduse ja mittemotiveerituse pärast [38]. Itaalia ettevõtteid uuriti ajavahemikul 2008-2015 ning selle aja jooksul tõusis KKJS-i kasutamine oluliselt [30].

Enamik tähtsamatest põhjustest, miks organisatsioonid on KKJS-i rakendanud on väikeettevõtete näitel sisemine initsiatiiv ja klientide või huvirühma mõjutus [38]. Hiina näitel globaalsetele turgudele suurem ligipääs [39]. KKJS-st saadav kasu on väikeettevõtetele energiatarbimise vähendamine, eelis turgudele sisenemiseks, kus keskkonnasõbralikud lahendused on vajalikud [38]. Väikeettevõtted rakendavad enda KKJS-i tavaliselt ettevõttesiseste ressursidega [38]. Personali kaasamine organisatsiooni KKJS-i eritasanditele on efektiivne juhtimisvahend [34].

Kõige kasulikumateks nõueteks ISO 14001 standardis osutusid Itaalia organisatsioonide põhjal garanteeritud seadustele vastavus, juhtimine ja keskkonnatulemuslikkus [30]. Kõige raskem oli rakendada nõudeid, mis hõlmavad õigusnõudeid, toimimishojet, kompetentsust ja teadlikkust ja vastavushindamiste tulemuslikkust [30]. Samuti vähendavad sertifitseeritud ettevõtted mittesertifitseeritud ettevõtetest efektiivsemalt õhusaastet [40]. ISO 14001 on vabatahtlik, kuid efektiivne valitsemisvahend, et vähendada keskkonnamõjusid, mis on ettevõttele kulukad [40]. Enimrakendatavad indikaatorid Brasiilias on ISO 14001 standardi nõuetest seadusandlikud, eesmärgid ja programmid, hädaolukorraks valmisolek, mittevastavus ja korrigeeriv tegevus ja keskkonnaaspektid [41].

Riikides, kus on ranged keskkonnakaitselised nõuded või kõrgemad hinnad loodusvaradest saadud hüvedele, on ka ISO 14001 tulemuslikkus suurem [40]. Keskkonnatrahvide hulk sertifikaati omavates ettevõtetes väheneb oluliselt [42]. Sao Paolos läbiviidud uuring tõestas, et ISO 14001 sertifikaati omav ettevõtte keskkonnaalaste karistuste hulk vähenes [42]. Karistusuuringu ettevõtetest seitsme tulemused olid head ja neli vajas

KKJS-i rakendamisel parenduste elluviimist [42]. Hiinas on hakatud keskkonnaalaseid seadusi karmistama ning uurimus tõendab, et KKJS-i juurutanud ettevõtteid kontrollitakse vähem järelvalveorganite poolt [39].

Rohkelt on käsitletud tarneahelas ISO 14001 nõuetega arvestamist ja selle tulemuslikkust. Arenenud riikides on ISO 14001 edendamine tavaline, kus riigiasutused on võtnud ISO 14001 edendamise kodumaal ja abiorganisatsioonilisel tasandil eesmärgiks [31]. KKJS-i saab laiendada kaugemale, kui organisatsioonitase ehk protsessi ja toote tasemele, milleks võib olla elutsükli põhine mõtlemisviis [31]. ISO 14001 on läbi tarneahelate suurimate eksportriikideni jõudnud [31]. Tarneahelas on oluline keskkonnaalane koostöö klientidega, kus häid tulemusi annab protsessipõhine tulemuslikkus nagu kiirem reageerimine ettenägematutele sündmustele [43]. Põhiline element tarneahela juhtimisel on tagada sisendite kvaliteet tootmisprotsessis [43]. Tarneahela ostuprotsessis olevad ettevõtted saavad eeldada, et tarnijatel, kellel on sertifikaat teevad aktiivselt tööd selle kallal, et kontrollida ja vähendada mõju keskkonnale [44]. Ettevõtted, kes kahtlevad sertifikaadi tegelikus väärtuses võivad kindlad olla, et selle sertifikaadi taga pole ainult seadusandlusele vastamine [44].

Korrelatsioonianalüüs sertifikaadiga ettevõtete ja ekspordimahtude vahel kolmel ajaperioodil on näidanud olulist seost ISO 14001 juurutamise ja rahvusvahelise kaubanduse vahel, mille suhe nõrgestub aja jooksul [31]. Samuti uuriti KKJS-i ja tootmise tulemuslikkuse seost tarneahelas [43]. Tarneahela KKJS-ist on selle lülidel eriarusaamad. Selle parandamiseks oleks vaja ühist raamistikku, mis rühmitavad keskkonnategevused terves tarneahelas [43]. Paindlikke ja paremaid teenuseid näitas uuringutulemustes keskkonnaalane koostöö esmaste tarnijatega ning klientidega [43]. Hiina näitel võib väita, et sealsed standardiseeritud firmad murravad roheline barjääri, mida on tekitanud arenenud riigid [39].

Kuigi enamus uurimusi keskendub ISO 14001 juurutamise positiivsetele aspektidele, on mõningates uurimustes tõestatud KKJS-i sümboolne rakendamine [45], [46]. Sellised ettevõtted on rakendanud ISO 14001 süsteemi enda süsteemi legaliseerimiseks, mille läbi võidetakse teiste organisatsioonide poolehoidu ilma sisulise pühendumiseta keskkonnajuhtimisele [45]. O. Boiral on oma uurimuses pannud kahtluse alla KKJS-i praktikad ja tulemuslikkuse [46]. ISO 14001 kasumlikkus on tema järeldustes stereotüüpne

ja eeliseid propageeriv, kus tegelikku tõhusust ja ettevõttesisest keskkonnaalast kooskõla ei ole [46].

Uurimused võtab kokku selgitav uurimus, miks sarnased ettevõtted saavad erinevalt tulemuslikkust kui on rakendanud ISO 14001 ja miks neil on erinevad väljundid erineva juurutamisprotsessi tõttu [47]. Thomas Parker on analüüsinud oma uurimuses KKJS-i tähenduslikkust ja funktsiooni [34]. Mõlemad uurimused on leidnud, et KKJS-il on suur seos kogemusega selle rakendamisel ehk ajalisel aspektil, sest pidev parendamine on standardi üks põhielemente [34], [47].

Samuti selgus et äristrateegiad on aja jooksul tekkivad, sest need tekivad muustrina organisatsiooni tegevusest, mitte keskselt kavandatuna ja rakendatult [34]. KKJS-i edukus sõltub äristrateegia kontekstist. Tähelepanu tuleks pöörata nii standardile, kui ka selle mõju määratlemisele [47]. Eelkõige on KKJS efektiivne juhtimisvahend tegevustele, mis on stabiilsed, lihtsad ning vastavad juhtimisele. Vastavuskontroll standardi ohjamisel ei pruugi viia heale rakendamisele, kuid peaks vähendama mittevastavusi ja riske [34].

Kokkuvõtvalt on paljudes uuringutes viidatud kasutatud kirjanduses ühetaolisusele. Arvamused ISO 14001 kasulikkusest lahknevad ning erineva metoodikaga uuringuid, mida saab omavahel võrrelda on rohkelt. Sarnaste ISO 14001 uuringute koondamine annab ülevaate tegelikust olukorrast globaalsel tasandil, milleks hetkeseisuga on üha kasvav tendents nii väikeettevõtte, tarneahela, regiooni, riiklikul ja maailmatasandil. Eelnev viitab vajadusele rohkemate uuringute järele, et KKJS-i protsessi käiku praktikutele kergendada.

3. UURIMUSE TEOSTUS

Antud töö kolmas peatükk kirjeldab uurimuse valimit, metoodikat ning uurimuse läbiviimisest saadud tulemusi.

3.1. Materjal ja metoodika

Magistritöö eesmärk oli anda ülevaade ISO 14001 standardiga sertifitseeritud erasektori ettevõtete kogemusest standardi integreerimisel ja üleminekust ISO 14001:2004 versioonilt ISO 14001:2015 versioonile.

Lähtuvalt eesmärgist on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- Tuua välja keskkonnajuhtimissüsteemi ISO 14001 kahe versiooni võrdlus ja näiteid maailmas tehtud uurimistöödest.
- Uurida, kuidas ettevõtted on hakanud viima oma keskkonnajuhtimist uue standardiga kooskõlla.
- Selgitada välja ISO 14001 standardiga sertifitseeritud ettevõtete ja sertifitseerijate seisukohad standardi ohjamisel.

Eesmärgi täitmiseks moodustus valim uurimistöö käigus autori tööalaste kontaktide kättesaadavuse põhjal. Valim kujunes erasektori väike- ja keskmise suurusega ettevõtete kontaktidest ja ekspertidest, kes nõustusid intervjuud andma. Uurimuses osalenud ettevõtted saadi Eesti erinevatest piirkondadest telefoni teel nõusolekut küsides ning uurimisteemat põgusalt tutvustades. Nõusoleku intervjuuks andsid kümme vastajat, nendest kaks valdkonna eksperti. Lõplik valimi koosseis kujunes ühe Lääne-Eesti, kahe Kesk-Eesti ja viie Põhja-Eesti eraettevõttest ning kahest eksperdist. Kriteeriumiks oli ISO 14001 rakendanud ettevõtted, kes on läbinud sertifikaadi saamiseks auditid ja jätkavad sertifikaadi uuendamist. Ekspert hinnangu saamiseks koguti intervjuu käigus teema kohta andmeid kahelt valdkonna pädevust omavalt juhtivaudiitorilt.

Uurimisandmete kogumine toimus ajavahemikul märtsist aprillini 2017 aastal. Intervjueeriti kaheksat respondenti nende ettevõtetes ja kahte eksperti nende töökohtadel.

Intervjuude pikkus oli keskmiselt 45-60 minutit. Intervjuud toimusid silmast silma intervjuuga. Uurimisandmete kogumiseks käesoleva töö raames töötati välja ja kasutati Lisas 1 toodud uurimisküsimustikku ja Lisas 2 toodud ekspertintervjuude küsimustikku.

3.1.1. Andmete kogumise metoodika

Sertifitseeritud erasektori ettevõtete erinevad kogemused standardi kasutamisel on teema, mis vajab intervjuueeritavaga vahetut suhtlemist, seetõttu eelistati kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivse uurimusega on võimalik tegelikkuse kirjeldamine uuritavale omases keskkonnas ning loob võimaluse olla uuritavaga vahetus keelelises suhtluses [48, pp. 22-24].

Uurimistööks sobiva materjali kogumiseks kasutati kvalitatiivset uurimisviisi ja poolstruktureeritud intervjuud. Laherand võrdleb intervjuud eesmärgipärase vestlusega [48, p. 176].

Intervjuu võimaldab küsimusi paremini esitada ja intervjuueeritavale vastavalt reageerida ning lisada vajadusel täiendavaid küsimusi. Intervjuueeritaval on võimalus vabalt oma arvamust avaldada ning vahetu suhtlemise abil jälgida intervjuueeritava mitteverbaalset väljendust. Intervjuu annab võimaluse küsida lisaküsimusi või täpsustada antud vastuseid. [48, pp. 177-178]

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara sõnul võib intervjuu ebaõnnestuda, kui intervjuueeritav tunneb end intervjuu andmisel ebakindlana või hakkab andma soovitavaid vastuseid [49, p. 193].

Intervjuude läbiviimisel kasutati poolstruktureeritud intervjuud, mis on avatud intervjuu ja ankeetintervjuu vahevorm [48, p. 181]. Õunapuu leiab, et poolstruktureeritud intervjuu on osaliselt standarditud vestlus, millel on kavakohane algus, kuid vestlus toimub avatult ja situatsioonist lähtuvalt [50, pp. 171-172].

Sertifitseerimine on kindlalt standardi järgi nõutud tegevuste kogumist kinnipidamise valdkond. Poolstruktureeritud intervjuu on antud teemakäsitusel sobivaim intervjuude läbiviimise vorm, mis võimaldab intervjuu paindlikumat teostust ja uurimistöö jaoks olulise informatsiooni saamist. Kavakohaselt planeeritud küsimustega saavutatakse sujuv teemakohane vestlus, mida toetab lisaküsimuste esitamise võimalust.

Laheranna sõnul on üheks poolstruktureeritud intervjuu vormiks ekspertintervjuu, kus intervjuueerijale pole oluline uuritav isikuna, vaid eksperdina uuritavas valdkonnas. Ekspertidid kaasati uuringusse, kui teatud rühma esindajad, kellel on pädevust anda olulist informatsiooni. Seega neilt saadav info ulatus on palju piiratum, mistõttu on ekspertintervjuus palju olulisem jälgida suunavat intervjuuskeemi. [48, pp. 199-200]

Ekspertidena paluti nõusolekut antud uurimuses osaleda kahel juhtivaudiitoril, kes oma igapäevatoos tegelevad ettevõtete sertifitseerimisega. Ekspertidid kaasati uuringusse selle tõttu, et töö autori arvates on nad pädevad andma valdkonda puutuvat informatsiooni, mis toetab uurimust.

Uurimistöö läbiviimiseks pidas töö autor oluliseks eelnevat usaldusliku kontakti loomist uurimuses osalejatega. Eelnevate telefonivestluste ja kirjavahetusega e-posti teel lepidi kokku intervjuueeritavatega sobiv aeg ja koht intervjuu läbiviimiseks. Töö autor pidas oluliseks antud teemaga intervjuueeritavaid kurssi viia ja selgitada uurimuse olemust.

Intervjuu läbiviimiseks ning helikandjale salvestamiseks küsis töö autor intervjuueeritavalt nõusoleku, mis saadeti osalejatele e-posti teel ning kirjeldati uurimistöö läbiviimise protsessi telefoni teel. Kõikide intervjuude salvestamiseks kasutati diktofoni. Salvestatud helimaterjal sisestati infokandjale, mida hoiti kõrvalistele isikutele kättesaamatuna.

3.1.2. Andmete analüüsi meetod

Intervjuude tulemusena saanud salvestused transkribeeriti ehk kirjutati sõna-sõnalt ümber. Teksti ümberkirjutamisega antakse võimalus intervjuueeritavate vastuseid võimalikult ehedalt edastada. Intervjuu transkribeerimisel arvestati intervjuueeritavate keeleliste eripäradega. [48, pp. 279-280].

Intervjuuga saadi suurel hulgal materjali, millest mittevajalik ja ebaoluline informatsioon jäeti välja. Intervjuude analüüsimisel kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi. Laheranna sõnul kasutatakse seda siis kui soovitakse midagi kirjeldada. Kvalitatiivne sisuanalüüs annab võimaluse uurida vastaja keelt intensiivselt. Sarnase tähendusega tekstiosad koondati vastavate kategooriate alla. Kategooriad kujunesid nii tekstist, kui ka mõista antud sõnumitest ja vihjetest. Saadud kategooriaid kasutati uurimistöö analüüsis ja arutelus. [48, pp. 290-291]

Uurimisandmetest tõsteti kõik olulised tekstilõigud esile ja paigutati kursiivkirja. Intervjuu andnud isikute tuvastamiseks andmete töötlemisel ja nende konfidentsiaalsuse tagamiseks ja isikute eristamiseks omistati vastavad koodid. Intervjueeritud isikuid eristati koodidega, näiteks (R1). Ekspertide eristamist näitab tsitaadi lõppu ümarsulgudesse märgitud intervjueeritud isik, näiteks (E1).

3.1.3. Eetika järgimine

Uurimistöö jaoks ausa ja arvestatava info saamiseks küsiti kõikidelt osalejatelt nõusolekut intervjuu läbiviimiseks ning salvestamiseks. Sellega annavad uuringus osalejad mõista, et nad on pädevad andma ratsionaalseid vastuseid ning on teadlikud osalemise vabatahtlikkusest. Intervjueeritavatele anti teada, kuidas kogutud andmeid hoitakse ja kasutatakse, et kõrvalistel isikutel puuduks võimalus andmeallikat tuvastada [48, pp. 49-50]. Kõikidele osalejatele saadeti informeerituse leht, millega tutvustati uurimistingimusi (Lisa 3).

Andmete analüüsimisel ja nende tõlgendamisel on oluline tagada intervjueeritavate isikute, intervjuus nimetatud kõrvaliste isikute ja sündmuste toimumiskohtade anonüümsus [48, p. 51]. Seetõttu tähistati intervjueeritavad koodidega R1-R8. Anonüümsuse tagamist tähistati x-ga. Ekspertiintervjuud märgistati tsitaadi lõpus E1-E2.

3.2. Uurimisandmete analüüs

Poolstruktureeritud intervjueerimise kaudu saadi analüüsitavad andmed. Esmalt analüüsitakse ettevõtelt saadud andmeid ning seejärel ekspertintervjuud juhtivaaudiitoritega. Uurimisandmetest on tekstilõigud paigutatud kursiivkirja. Vastavalt intervjueeritavatele on respondendid märgitud tähega R1-R8 ja eksperdid tähega E1-E2. Anonüümsuse tagamiseks on sündmuskohad, seotud huvirühmad, tooted, teenused ning protsessid teksti töötlemisel märgistatud x-ga. Eelnev või järgnev jutt tekstitöötlusel on märgitud tähisega –/.../.

Taustainfona on oluline, et intervjueeriti väike- ja keskmise suurusega eraettevõtteid. Intervjueeritud ettevõtete tegevuse põhivaldkondi nende anonüümsuse tagamiseks ei avaldata, seetõttu, et tekstianalüüsis tuleb ette tegevusi kirjeldavat sisu. Ekspertintervjuu viidi läbi juhtivaaudiitoritega, kellest ühel on kogemust audiitorina seitse aastat ja teisel 21 aastat.

3.2.1. Ettevõtete intervjuude analüüs

Ettevõtete intervjuukava järgides moodustusid järgnevad kategooriad:

- respondendi üldine vastutus ettevõttes;
- KKJS-i juurutamise ajend;
- juhtimissüsteemide integreerimine ja pidevale parendamisele orienteeritus;
- standardimuudatustega kursisolek;
- resertifitseerimise võimalikud takistused;
- inimressursside vastutus;
- kasutoovate ja riskikohtade hindamine;
- keskkonnatulemuslikkuse hindamine;
- standardi paindlikkus.

Respondendi üldine vastutus ettevõttes. KKJS-i eest vastutavad ettevõtetes juhid. Kolmes ettevõttes oli kvaliteedijuhtimine peamiseks ülesandeks ning see kajastus ka ametinimetuses. Ühel juhul oli KKJS-i eest vastutavaks ettevõtte sekretär. Ametikohtade vastutusallas on lisaks KKJS-i haldamisele personalitöö, arendus, tugifunktsioonidega tegelemine ja turundus. Ühel juhul oli respondentiks tegevdirektor, kes vastutab igapäevase juhtimise eest ning 60% tema tähelepanust on ettevõtte põhitegevusega seotud protsessidel silma peal hoidmine.

„/.../ Kvaliteedijuht, vastutangi kvaliteedijuhtimissüsteemide, nende juurutamise, dokumentide korrastamise eest, info edastamise eest, erinevatele tootmisüksustele, erinevatele struktuurüksustele /.../“ (R6).

„/.../ Ametinimetus on mul personali- ja turundusjuht, kuna need on need põhilised tööd, millega tegelen, aga samas on kvaliteedijuhtimine ka minu ülesanne /.../“ (R1).

„/.../ Ettevõtte üldise juhtimise eest või tähendab igapäevase juhtimise eest. Meil on juhatajaga, kes on juhatuse liige, mina ei ole juhatuse liige, et me oleme teatavad vastutuskohad ära jaganud /.../“ (R2).

„/.../ Ametinimetuseks on sekretär ning vastutan ettevõtte dokumentsatsiooni efektiivse korraldamise ja info edastamise eest vastavatele osapooltele /.../“ (R7).

„/.../ Ma olen arendusjuht ja minu alluvusesse kuuluvad kõik ettevõtte tugifunktsioonid ehk siis personal ja kvaliteedijuhtimine, raamatupidamine ja mõned ka põhivaldkondade osakondadest nagu näiteks inspekteerimine /.../ arendusprojektid /.../“ (R4).

Respondendid tõdesid, et ametinimetus on petlik ning nimetuse taga peituvad vastutusvaldkonnad laienevad organisatsioonisiselt suuremahulisemaks. Kvaliteedijuhtimine on väike- ja keskmistes ettevõtetes pigem lisaülesandeks.

„/.../ Ametinimetus on mul väga petlik, pigem olen tugifunktsioonide juht sisuliselt /.../“ (R4).

„/.../ Ei ma ei ole spetsialiseerunud, et hoian kõigel silma peal, võib-olla jah, et meie põhitegevusest 60% on /.../ ehk siis sellevõrra ka põhitähelepanu on sellel /.../“ (R2).

KKJS-i juurutamise ajend. Kaks ettevõtet tõdesid, et KKJS on neil juurutatud juba mõnda aega tagasi ning tollaegseid kindlaid põhjuseid öelda ei osatud või ajend oletati. Küll aga väideti, et põhjust selleks loobumiseks pole.

„/.../ süsteem on juurutatud juba 10 aastat tagasi, aga mina ei olnud siis selles ettevõttes, nii et ma ei tea miks seda tehti, aga meil ei ole olnud põhjust sellest loobuda /.../“ (R1).

„/.../ See oli juurutatud enne mind /.../ hulka aega enne mind olid siia ettevõtte need kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimissüsteemid juurutatud, et mis oli ajendiks, ma ei ole otseselt küsinud, või noh konkurents, ilmselt oli see ajendiks /.../“ (R2).

Ettevõtetes, kus on juurutatud KKJS aastaid tagasi ning on toimiv süsteem olemas väitsid, et suurimaks ajendiks oli konkurents ja riigihangete nõue sertifikaadi olemasoluks. Sertifikaadi olemasolu annab ettevõtetele laiema ringi hankeid, kus nad osaleda saavad ning seeläbi ka suurema võimaluse rohkem kasumit teenida. Ettevõtetel on hangetel osalemisel sertifikaadi olemasolu kasuks tulnud nii riigisiselt kui -väliselt.

„/.../ See võis olla 2006 või 2007 kui riigihangetele tekkis sisse see nõue. 2004 saime me selle kvaliteedijuhtimissüsteemi ja mõne aja pärast me tegimegi siis integreeritud süsteemi /.../“ (R5).

„/.../ Jah üldiselt sertifikaati riigihangetel vaja läinud onju ja see oli üks põhjuseid miks see ISO juurutati, seda lillelist juttu, et me hoiame keskkonda jne ja tegelikult see kõik kaasneb sellega /.../“ (R2).

„/.../ Eks ikka see, et aeg-ajalt on mõni riigihange nii konstrueeritud, et sul on kõiki kolme vaja, reeglina on see, et on ISO 9001 nõutud, aga on ka neid, kus on nii tööohutus kui keskkonnavaldkond vajalikud /.../“ (R3).

„/.../ Ja see kõik sai alguse sellest, et me soovisime osaleda ühel hankel, see oli rahvusvaheline hange x jaoks. Ja seal oli nõuetes sees, et peab olema keskkonna ISO /.../“ (R4).

Kaks ettevõtet väitsid lisaks kõigele eelnevale, et kõige rohkem aitab sertifikaadi olemasolu keskkonnatulemuslikkuse saavutamisele kaasa ning toetab ettevõttesisesid keskkonnaalaseid protsesse, kus pannakse KKJS enda kasuks tööle. Seega mõnel ettevõttel on KKJS juurutatud seoses keskkonnaalaste eesmärkidega.

„/.../ Kindlasti toetab keskkonnajuhtimisesüsteem /.../ protsesse. Samuti peavad paljud meie koostööpartnerid oluliseks seda, et meil on olemas KKJS /.../“ (R7).

„/.../ Ühelt poolt oli meil vajadus, kuna meie tootmisaruanne on selline, et meil on hästi palju jääke /.../ siis meil oli huvi, et panna see iseennast teenima, et mitte me ei viskaks seda kuskile jäätmekäitlusesse, vaid see oleks meil ikka nõ kasumlik tegevus /.../ Me räägime kümnetest tonnidest materjalidest, mida me utiliseerime ja mida tarnijale tagasi ei saada. Nii et see on nõ raha. Teine pool on puhtalt see, et olla keskkonnasõbralikud ja inimesed ka eeldavad, et me oleks keskkonnasõbralikud, et see annab hästi suure sisendi /.../“ (R6).

Juhtimissüsteemide integreerimine ja pidevale parendamisele orienteeritus.

Uurimuses osalenud ettevõtetel on integreeritud juhtimissüsteem. Ettevõtted tõdesid, et kui varasemalt olid juhtimissüsteemid topeltkujul, muutus see koormavaks. Integreeritud süsteemiga on ülevaade juhtimissüsteemist ühtsetes käsiraamatutes ning säästab ka aega. Integreeritud juhtimissüsteemiga ollakse rahul.

„/.../ Meil on integreeritud juhtimissüsteem, mis käsitleb nii 9001 kui ka 14001 /.../“ (R1).

„/.../ kõik on integreeritud juhtimissüsteemid, ei ole nii suur organisatsioon et meil on siin oma allüksused jne, aga kõik on koos /.../“ (R2).

„/.../ No eks nad olegi põhimõtteliselt kokku pandud, et varem oli jah mul iga süsteemi kohta eraldi käsiraamat aga kuna nad said eraldi aegadel kasutusele võetud, siis mul oli lihtsam osa nagu lahti kirjutada, et viimased 3 aastat on nad nagu jah kokku kirjutatud /.../“ (R3).

Mõni ettevõtte väitis, et on veel teemasid integreeritud süsteemis, mis kattuvad, kuid sellest hoolimata on integreeritud süsteemi lihtsam hallata. Ühel ettevõttel oli integreeritud ettevõtte juhtimissüsteemiga KKJS. Ülejäänutel oli lisaks ISO 14001-le veel vahelduvalt ISO 9001 või OHSAS 18001 ning ühel juhul ka ISO 17020. Samuti on tunda, et ettevõtted soovivad integreeritud süsteemi nimel pingutada ning haldamist efektiivistada muutes juhtimiskäsiraamatut paremini loetavaks.

„/.../ Me oleme kõik need standardinõuded kirjutanud ühte ettevõtte juhtimiskäsiraamatusse, seal on siis meil keskkonnapool, kvaliteet ja tööohutus /.../ viimati integreerisime sinna ka inspekteerimise ja kontrolliga seotud standardi 17020 /.../. Et kuidagi tundus nii mõistlikum kui hakata 3 erinevat või 4 erinevat juhendmaterjali pidama /.../ Võib-olla ei ole meil see käsiraamat veel nõ täiuslik, et kohati on võib-olla ka dubleerimist /.../ kogu aeg püüame tähistada vastavalt, eks see põhiline hoog tuleb ikka enne auditeid peale, aga teoreetiliselt me teeme seda pidevalt /.../“ (R4).

„/.../ Ta ongi meil integreeritud. Kvaliteedikäsiraamatus on integreeritud süsteem, kus on need keskkonnasüsteemi alapunktid välja toodud siis. Ja on värviliseks tehtud need punktid, mis ei lähe kokku selle kvaliteedijuhtimissüsteemiga. Need on siis teist värvi, see keskkond /.../“ (R5).

Ettevõtted on orienteeritud pidevale parendamisele. Siiski paljudel juhtudel kaob põhitegevuse kõrvalt aeg parendamisega tegelemiseks. Parendamisel mängib suurt rolli personali suurus ja omavaheline koostöö. Ettevõtetes, kus on väike personal, on siiski põhiorhk kasumi teenimisel, et ettevõtet säilitada. Respondendid väljendasid sellest hoolimata tahet ja püüdlikust juhtimissüsteemi pidevalt täiustada.

„/.../ Oleme küll suunatud pidevale parendamisele, aga meie ettevõtte kontoripersonal on suhteliselt väike, et kindlasti saaks asju teha palju paremini, aga põhiline aur läheb

reaalselt põhitöö tegemise peale. Kõik need toetavad asjad käivad hootöö käigus, et kui mingi probleem on päevakorras, siis me lahendame /.../ Aga ma arvan, et see on normaalne töösükkel igas ettevõttes /.../“ (R4).

„/.../ Absoluutselt, ikka parendame, et iga nädal ju vaatame asjad üle. On koosolekud ikka kõik põhineb sellele /.../ Aga igapäevatoos kaob selle rõhumine kuidagi ära, et sellistel kokkuvõtvatel aegadel püüame parenduskohti üles leida /.../“ (R8).

Parendamine saab seotud olla ka seatud keskkonnaeesmärkidega. Ettevõtte on juhtkonnapoolsetel ülevaastustel pannud tähele parendusaspekte ning töötavad selle nimel, et terve meeskond oleks parendamisele suunitletud. Seega parendamine algab juhtkonnapoolsest eestvedamisest ning pädeva meeskonna olemasolust nüansse näha.

„/.../ Tegelikult oli meil eile audit ja selle tulemusena me oleme ikka väga igale poole orienteeritud ja parenduskohti leiame me ise palju pareminigi kui audiitorid leiavad ja vaatasime ka just 1. märtsil KKJS-i tulemused, mis on siis 2016 aastal tehtud. Nii kvaliteedijuhtimissüsteemi kui ka keskkonnavalasid ja jõudsime järeltule, milliseid suundasid me peaksime veel vähendama ja milliseid suurendama /.../ Et igal juhul need on need, mis mängivad rolli. Et jah, ettevõtte on ja ka juhtkond on orienteerunud pidevale parendamisele /.../“ (R6).

„/.../ Jaa ikka, näiteks siin üks aasta me võtsime eesmärgiks, et müüme edaspidi pliivabasisid x-e või vahetasime välja ühe x tootja, kuna ta asus kaugel X-s, CO₂ väga palju ja leidsime Eestis ühe tarnija /.../“ (R5).

Standardimuudatustega kursisolek. Kõikidel respondentidel on plaanis üle minna uuele ISO 14001:2015 versioonile ja säilitada sertifikaat. Sellele ülemineku aeg sõltub ettevõttesisestest faktoritest. Vana versiooni kehtivusaeg on piiritletud, siis kiputakse üleminek jätma perioodi lõppu.

„/.../ Ettevõtte plaanib küll sertifikaati uuendada ja viia vastavusse ISO 14001:2015 versiooniga /.../ personalimuutustest tingituna kipub see jääma üleminekuperioodi lõppu /.../ Et jah, hetkel ma ei oska öelda, millal täpselt /.../“ (R7)

„/.../ Hetkel me sertifikaati ei uuenda, me tegime otsuse, et kuna me nüüd hakkame kolme nädala pärast uude majja kolima, siis me sellel aastal jätsime täiesti ära uue süsteemi integreerimise /.../ oleme otsustanud selle ära teha järgmisel aastal, see peab olema enne

järgmise aasta juuni kuud vist. Et siis meil saab see aasta lõpus nagu läbi. Ja siis läheme üle nii 9001 kui 14001 kõik korraga /.../“ (R6).

„/.../ Jaa, tänase seisuga on küll selline plaan, et me siiski uuendame, just selle sama x- ameti pärast /.../“ (R2).

Ühel ettevõttel on uuendamine hetkel käimas, kuhu on kaasatud ka konsultant. Samuti on osa ettevõteteid hakanud dokumentatsiooni vastavalt uuendustele kohandama. Ettevõtete põhjendused, miks nad ei ole üleviimist alustanud on seotud kolimisega, personalimuudatustega või üldise otsusega, millal ettevõttele seda parem teha on.

„/.../ Praegu valmistan ette dokumente ja mai lõpus teen siseauditi ja siis sügisel, kui x tuleb resertifitseerima, siis on meil juba üle viidud /.../“ (R5).

„/.../ Ei ole veel eelauditeerimistega alustanud, aga põhimõtteliselt see käsiraamat sai kohandatud selle uue standardiga vastavusse, seal on veel mõningad täiendused vaja teha. X vaatas seda asja ja andis nõu, mis peaks juurde lisama, et ta sellele uuele standardile nagu vastaks siis /.../“ (R3).

„/.../ Kuna meil on sellel aastal resertifitseerimine plaanis detsembri kuus, siis me oleme planeerinud sellega alustada mai kuust /.../ leidsime korralise auditi käigus, et meil ei ole mõtet seda teha, aga kuna üleminekuperiood on lubatud eksole, siis nüüd kui meil on resertifitseerimine, siis me teeme seda sellel aastal /.../“ (R1).

Enne üleviimist on tarvilik end muudatustega kurssi viia. Selleks on ettevõtted juba läbinud või on plaanis läbida koolitusi. Respondentide hulgas leidis ka neid, kes ei olnud standardiga kordagi tutvunud. Koolitus annab ettevõtetele esimese aimduse ja initsiatiivi hakata üleviimisega end kurssi viima.

„/.../ Peale selle, et me oleme planeerinud endale koolitusel osalemise ja ainult selle tarkusega, mis me sealt koolituselt saame teeme ka selle kava, et vaatame täpselt üle siis, mis seal on. Standard on olemas, aga ma ei ole temaga üksipulgi veel tööd teinud. Väikesed sammud on astunud juba. /.../ Sellel aastal on mul plaanis kõik need uuemad koolitused läbi käia ja siis hakata vaatama, mismoodi on vaja väga konkreetselt muuta /.../“ (R4).

„/.../ Käisin X koolitusel ja kaasasime konsultandi, kes meid aitab. Konsultant aitab meil aru saada, mis standardist tuleb ja meie valdkonnapõhiselt siis muudame /.../ Lihtsalt alguses on tundmatu keel sellel standardil. Selle pärast me konsultandi kaasasimegi, et kui ma koolitusel ära käisin, siis mõtlesin, et kui nüüd üksi seda tegema hakata, siis võib seda terve aasta teha“ (R5).

„/.../ Käisin ära X koolitusel, aga peale seda jäi see sinnapaika /.../ ettevõttes on toimunud suured muudatused personalis, seoses sellega me ei ole jõudnud veel hakata ellu viima muudatusi ning end standardinõuetega kurssi viia, et ei ole inimest, kes sellega tegeleks siis /.../“ (R7).

Arvamused, kui palju muudatuste sisseviimine aega kulutab, lahknevad. Isikud, kelle põhitöö on kvaliteedijuhtimine, on optimistlikud muudatuste ja selle kohandamise suhtes enda ettevõttesse. Nendel, kellel on juhtimissüsteemide ohjamine lisaülesandeks, läheb rohkem aega kurssiviimiseks ja võib raskusi valmistada. Nenditi, et standard on keeruline ning sellest arusaamiseks peab see olema kaasatud igapäevasesse tegevusse. Teiste ametikohustuste varjus jääb juhtimissüsteemide ohjamisele vähe aega. Mida suurem on ettevõtte ning sellekohased protsessid, seda raskem on uuendustega kohaneda ja neid juurutada. Uuendustega peab kaasa minema terve töötajaskond ning omandamine on ajamahukas.

„/.../ Ma olen tutvunud standardiga, mu peas on skeemid, ma olen kuulnud väga palju sellest X protsessipõhisest lähenemisest ja kuidas nemad juurutasid oma uue süsteemi ja neil läks aasta. Ja selle järgi ma panen oma peas enam-vähem seda skeemi paika /.../ Mul eelmises ettevõttes oli dokumentatsioonimaht märkimisväärselt väiksem /.../ seal oleks seda olnud märkimisväärselt lihtsam teha kui täna ja praegu ja siin, et katta ära kõik standardi punktid ja olla veendunud selles, et me täidame kõiki nõudeid, et me jälgime kõiki mõõdikuid on ikka suuremas ettevõttes palju raskem ja kõiki neid nüansse veel omakorda kokku ajada /.../ Ja kui kontorist tuleb mingi juht ütleb, et teate poisid, täna hakkame pauku tegema teistmoodi, et meil on standard, mis eeldab meilt seda seda seda, siis selleks, et nad jõuaksid üldse süveneda sellesse, mida ma saada tahan, mida tahab standard saada ja mida nad tegema peavad, läheb vähemalt kuu aega. Kusjuures veel see, et kuidas nad jõuavad oma asjadega nii kaugele, et nad selle reaalselt ka ellu viivad, sest see dokumendimaht, mis meil praegu ettevõttes praegu on, on 400 pluss, juhendid vormid kõik

kokku, need jagada ära kõike kolme ärisuunda, millest üks on marginaalselt suurem kui teine, et seda kõike peab ohjama /.../“ (R6).

„/.../ Kogu see asi on nagunii nii keeruline, et kogu aeg peadki selle sees elama, see ei ole nagu lihtne /.../“ (R2).

Resertifitseerimise võimalikud takistused. Ettevõtted, kes on standardi muudatustega tutvust teinud, üldiselt standardi uuenemisega seoses takistusi ei näe. Standard on ettevõtetel juurutatud viis kuni kümme aastat tagasi ning seetõttu valdavad ettevõtted standardi keelt. Küsimusi tekitab, kuidas oleks õige kohandada muutused käsiraamatutesse. Samuti tuleb ette vaatelisi nüansse, kuidas teatud nõudeid täita. Ettevõtted on maininud, et küsimuste puhul on abi konsultandist, kuid pigem püütakse enda kogemuste põhjal hakkama saada. Valimist üks ettevõtte kasutas konsultandi abi esmasertifitseerimisel ning üks ettevõtte uuele üleminekul. Konsultantide puhul on märgitud, et tuntakse hästi standardit, kuid vajatakse valdkonda tundvaid konsultante. Standardinõudeid kohandades soovivad ettevõtted organisatsiooni spetsiifikat tundvaid konsultante. Uues standardis rohkemal kujul vaba voli andmine tekitab ettevõtetes küsimust, kuidas seda ettevõtte kontekstis piiritleda.

„/.../ See sissejuhatuse osa just on keeruline ja see käsitusala ja määratlused, et see tuleb nüüd pikemalt lahti kirjutada. Mis see ettevõtte on, kus ta paikneb ja nende sisendite suhtes, et mida seal nagu tahetakse saada. Enne pidasime seda kõike iseenesest mõistetavaks, aga nüüd on vaja see kõik siis kirja panna /.../“ (R3).

„/.../ Mingeid takistusi ma ei usu et tuleb. Me tegelikult kui me eelmine kord ehk siis esmakordselt juurutasime, siis kasutasime väliskonsultandi abi. Siis läks küll suhteliselt kergelt. Kuigi väike tagasilöökk oli selles suhtes, et see väliskonsultant, meil on nii spetsiifiline ala nagu x, et tal vist selles mõttes jäi teadmistest veidikene puudu, et ta sai anda sellised üldised juhtnöörid. Aga erialaspetsiifiliselt pidime selle töö ise ikkagi ära tegema. Ta teadis standardist kõike onju, mis peaks nagu olema. Aga seekord ma mõtlengi, et ma seda väliskonsultanti ei kaasa. Et äkki püüame siis ise hakkama saada oma kogemuse põhjal /.../“ (R4).

„/.../ Seal on selline huvitav asi nagu resourcing eksle sisseostmine. /.../ Ja outsourcing, et meil on seal ostmisprotseduuris, ma isegi ei pean selgitama ära, et kuidas meie sellest outsourcingust aru saime. Ehk siis kui auditeerija tuleb ja seda loeb, siis ta saab aru,

kuidas meie seda mõistsime. Mis keeruliseks läks oli see, et tõendusdokument kui selline sõna kadus ära. Et me olime hästi harjunud, et aastast 2002 seda teinud, et on dokument ja tõendusdokument. Aga nüüd ju enam ei ole /.../ Rohkema vaba voli pärast me konsultandi ka kaasasime, et me saaksime aru, mis on see kõige olulisem, mida me peame silmas pidama. Et tema nagu aitab selles osas /.../“ (R5).

Muutustega kursisolevad ettevõtted väitsid enamjaolt, et riskihindamine ja toote elutsükliga arvestamine esmalt hirmutas neid. Tõdeti, et riskihindamise ja toote elutsükliga arvestamine nõuab rohkem koondamist, konteksti paigutamiseks süvenemist ja bürokraatliku poole suurenemist. Mingil tasandil on ettevõtetes juba olenevalt valdkonnast riskipõhist lähenemist vastavalt kliendi nõudmistele või valdkonnapõhistele toodetele arvesse võetud. Ettevõtted, kellel oli ülevaade muudatustest minimaalsem sellekohaseid takistusi ei näinud.

„/.../ Riskide hindamine, et nõuded ja eesmärgid, et kuidas seda siis muuta ja /.../ aga nüüd mis veel juurde tuli oli toote elutsükkel /.../ meie toote elutsükkel ongi sisseostmine, ladustamine, müümine, transport, et nende 4 asja kohta tuleb riskid hinnata kõikide nende punktide juures, et põhimõtteliselt 4 tabelit juures. Ja lisaks veel see, et riskid tuleb hinnata nii kontoris kui laos /.../ 8 tabelit tuli juurde /.../. Keskkonnaaspektid on abiks suhestumisel riskidega, tegelikult me varasemalt hindasime ka aspekte. Hindasime aspektid ära ja siis tulid need nõ olulised aspektid, millega on vaja tegeleda. Aga me ei teinud seda toote elutsükli lõikes. Me tegime seda üldiselt /.../“ (R5)

„/.../ Näiteks riskihindamine on meil juba täiesti ohjatud x-ga, mis hõlmab nüüd x-ga seotud protsessi. Ja protsessiaruandeid me koostame, et see ei ole meile uudne. Küll aga ei ole see meie tööprotsessi tavapärase osa, mis nõuab meilt rohkem dokumentide fabritseerimist ja nõ nende elus hoidmist, kui see on nagu täna olemas olnud. Et see saab olema üks raskemaid asju ma arvan /.../ Ma ei arva üldse, et need asjad saavad nii rasked olema, et see on kõik mõtlemises kinni /.../“ (R6).

„/.../ Meil on muudatused plaanis alates talvest, aga ma ei näe mingeid takistusi nii palju kui mul praegu koolituse põhjal ülevaadet on, et oleme alati hakkama saanud ja kui raskusi tekib siis on vastavad organisatsioonid meie nõustamiseks olemas, ma arvan vähemalt /.../“ (R8).

Konkurentsi tõttu jäävad tarneahelas olevatel organisatsioonidel ISO 14001 rakendamine ettevõtete suhtes ahela lõppu. Samas on tarneahela osapooled ühed huvipooltest, kellega uuenenud standardiversiooni puhul arvestama peab.

„/.../ Eks tuleb need huvipooled defineerida onju, eks me katsume defineerida, kes meil võivad need huvipooled olla. Ise ma esimese hooga vaatan, et neid ei tohiks väga palju olla /.../. Et me ei nõua ka täna seda tarneahela ja x sertifitseerimist, tõenäoliselt ei hakka ka seda nõudma, sest kõik see kajastub ju tarbijahinnas, et me ei usu, et tarbija oleks nõus seda maksma /.../“ (R2).

Inimressursside vastutus. Struktuuriliselt on igas ettevõttes juhtimisahel. Inimressursside vastutus ettevõttes ära jaotatud ameti-, ohutus- ja tööjuhendite kaudu. Juhtkond on KKJS-i eest vastutavad inimesed paika seadnud ning vastavalt juhenditele on neil töö toimimiseks kõik vajalik olemas. Enamasti vastutabki ainuisikuliselt KKJS-i eest ettevõttes analüüsi esimeses jaos kirjeldatud isikud, mis võib tuleneda sellest, et tegu on keskmiste- ja väikeettevõtetega. Ettevõttes, kus juhtimissüsteemi eest vastutas tegevdirektor mainis, et keskkonna poole pealt on vastutus pandud veel ohutusinsenerile. Juhtimissüsteemi on tööülesanded kirjeldatud enamjaolt nii nagu töö käib, seejärel püütud seda formuleerida käsiraamatutesse. Positiivsena toodi välja, et kuigi juhtimissüsteem on bürokraatlik aitab see näiteks uutel töötajatel palju kiiremini ja asjakohasemalt ettevõtte sisu ja struktuurilist olemust mõista.

„/.../ Igaüks vastutab oma lõigu eest. keskkonna poole pealt vaadatuna on siis üks, kuidas nüüd öelda ohutusinsener /.../ vastutab selle eest, et need keskkonnakaitselised asjad on korras /.../“ (R2).

„/.../ Ikkagi ülevalt alla juhtimine ja tegelikult juhtimine ise on vastastikune, et ei ole selline diktaatorluse põhimõttel, et ülevalt öeldakse ja nii on. Pigem ikka läbirääkimiste teel leida see parim võimalik lahendus. Kõik lähtuvad oma töös ametijuhenditest, pluss tööjuhendid. Tööle asudes on ametijuhend selline, mis on pea kolm lehekülge pikk ja sealt edasi hakkavad tulema ettevõtte üldised juhendid, töö üldreeglid ja lisaks siis tervishoiu ja tööohutuse, ja sealt lisaks tööpetsiifilised, mis on kuvariga töö ja tootmises operatsioonidepõhised /.../“ (R6).

„/.../ Vastutused ja rollid on kõik ametijuhenditega paika pandud, mis valdkonna eest keegi vastutab /.../ Mina olen üldiselt sellega nii toimetanud, et vaadanud praktikas, kuidas tööd

tehakse ja vastavalt juhtimissüsteemile kirja pannud mida nägin, et niipidi, mitte vastupidi /.../ Juhendite tegemisel kõige enam on abi sellisest paberimajandusest uute töötajate väljaõpetamisel, siis nad saavad uurida, kuidas see korraldus meil tegelikult siin majas käib /.../“ (R8).

Standardi kasulikkus. Ettevõtete väidetel on standardi juurutamine ja selle edaspidine järgimine kõige enam neile andnud juhtimissüsteemi üldise parenemise saavutamise. KKJS on hea raamistik toimivuse ja järjepidevuse hoidmiseks. Ettevõtteväline kasu oli suurem juurutamise algusaegadel. Ettevõtte ei väitnud, et on sellega mainet tõstnud, küll aga säilitanud. Samuti on kasulikkus seotud riigihangetega, mis enamjaolt oli ka standardi juurutamispõhjus. Samuti on sertifitseeritud standard kasulik turueelise saavutamiseks.

„/.../ Ma usun et see on väga hea raamistik ja reeglid, et kuidas hallata nii meie ettevõtte tegevusprotsessi kui keskkonnajuhtimist, et tähelepanu pööramiseks on see väga hea raamistik /.../ see on uute inimeste sisse integreerimiseks ja ja maine hoidmiseks hea, ma ei usu, et me oleme sellega mainet tõstnud /.../“ (R1).

„/.../ Algselt oli jah kasu küll /.../ kui see arvutiteajastu tekkis, noh see üleminek mis oli, et siis igaüks ise, kes selle arvuti kätte sai /.../ et igaüks tootis mingeid oma vorme seal /.../ ja nüüd siis sai uuele tasandile viidud /.../ süsteem nagu korrastus, dokumendipool. Ja enamasti läbi hinnaküsimiste on tulnud see mainepool, et meil on see klientuur väga piiratud, et ma tean siin on x ja siis on need suured x ja x-ettevõtted, üldiselt teavad meid nii või teisiti. Üldiselt nende jaoks see info nii oluline ei ole, kas meil üks või teine standard on, aga kuna neil läbi riigihangete on vaja meid alltöövõtjatena kasutada, siis see on kõigi jaoks oluline, et me saaks enda pädevust tõestada /.../“ (R3).

„/.../ No eks see annab ikka väga suure turueelise, et sa võid ju öelda, et me oleme väga tublid ja me üldse vigu ei tee, aga kui sul ei ole sõltumatu osapoole hinnangut ja sul pole tõendit selle kohta, ehk sertifikaati, siis täna meie tasandil ei ole võimalik läbi lüüa sertifitseerimata /.../“ (R6).

Standardi heast raamistikust lähtuvalt on andnud selle olemasolu töötajaskonnale motiveeritust juurde. Töötajad saavad tööd tehes rohkem tagasisidet ja uute töötajate tulekul mõistetakse komplekselt organisatsiooni süsteemi, sest on olemas juhtimissüsteemist tulenevad juhendid. Teiselt poolt küsivad ettevõtetelt standardi olemasolu tarnijad.

„/.../ Ma arvan, et ikka nagu aitab, et noh selles mõttes, et igatepidi aitab kaasa, et seal standardis on teatud nõuded ja reeglid, meil on sellekohaselt tehtud mingid protseduurid onju /.../ Töötajal on kergem mõista oma tööülesandeid, mida talt täpselt oodatakse /.../ Aga praegu on need kõik nõudmised nagu paigas. Kasvõi kui töötaja tuleb meile tööle esmakordselt. Tegelikult on ju väga mugav, et sa tuled nagu ettevõttesse, sulle antakse see juhtimiskäsiraamat, sa ei pea hakkama leiutama seda, et kuidas siin ettevõttes need asjad käivad /.../“ (R4).

„/.../ See annab eelkõige konkurentsieelise ning paljud meie tarnijad peavad oluliseks KKJS-i olemasolu /.../“ (R7).

Kasutoovate ja riskikohtade hindamine. Ettevõtted, kellel tegevusvaldkonnast tulenevalt on varem riskid juba määratud või kellel on keskkonnaloa, ei näe uue nõudena selle käsitlemist raskena ja hindavad oma pädevust riskikohti hinnata heaks. Samuti hõlbustavad riskide hindamist varem KKJS-is määratud olulised keskkonnaaspektid. Kasutoovaid tegureid osati ka otseselt välja tuua, mitte vaid hinnata.

„/.../ Ma arvan, et me suudame selle ära määrata küll, et üks me peame siis neid, üks neid riske ole ju täna ka paar tükki, et riskid on meil ka ju täna keskkonnaloas, et need on meil juba siis kaardistatud, ega mingit uut riski nagu ei ole, et võib-olla seda kirjeldama peab siis uue standardi järgi pisut teistmoodi /.../“ (R2).

„/.../ Selles mõttes, ta meie jaoks uus asi ei ole. /.../ töökeskkonnas on kogu aeg see riskipõhine hindamine olnud ja ega kui selle riskihindamise metoodikatega ja nende olukordadega korra juba tuttav oled siis see on universaalne. Seda saab igal pool kasutada. Eks ta loogiline on, et ta teistesse standarditesse ka üle kolib, sest see on mõistlik lähenemine. Ja ega keskkonnastandardis enamalt põhimõtteliselt nimetati neid asju aspektideks, nüüd on need riskideks ümber nimetatud /.../“ (R3).

„/.../ Kasutoovad on väärtust lisavad tegevused, mille kasu on suurem ehk siis, mida me rohkem tahame arendada ehk me investeerime x-i, need on meie kasutoovamad tegevused /.../. Ettevõttesisesed protsessid on meil ära kaardistatud, riskid on hinnatud ja kõrgelt hinnatud riske oleme maandanud igapäevaselt ja me oleme need saanud aktsepteeritavatele tasemetele /.../“ (R6).

Ettevõtted, kes pole riskide hindamisega vastavalt tegevusvaldkonnale kokku puutunud, arvavad, et saavad hätta jäädes abi küsida pädevamate isikute käest ning sellise nõude täitmisega saadakse hakkama. ISO standardi juurutanud ettevõtted võtavad juhtimissüsteemist ja nende protsessidest tulenevatest aspektidest võimalusi ja riske loogilise jätkuna planeeritud tulemuste saavutamiseks.

„/.../ Kui enamuse ettevõtteid on suutelised seda tegema, siis küll meie ka oleme. Kui mingisuguseid takistusi tuleb, siis peame kuskilt abi paluma /.../“ (R4).

„/.../ Eks see ISO tegelikult ongi nii üles ehitatud /.../. Sa kaardistad ära selle tegevuse, mis sa teed ning hindad neid aspekte mis siis vastavalt vaja on eksole. Et tegelikult normaalne ettevõtte teeb kõiki neid asju /.../“ (R8).

Keskkonnatulemuslikkuse hindamine. Ettevõtted koostavad kokkuvõtteid tulemusindikaatoritest. Üks ettevõtte kaheksast märkis, et nad pidevalt ei dokumenteeri ega tulemusi ei vormista, vaid tegelevad jälgimiskohustusega keskkonnaaspektide seirega. Ühel ettevõttel lõpeb iga toiming valdkonnaspetsiifikast tulenevalt auditiga, kus dokumenteeritakse tulemused. Ettevõtetest üks märkis, et tulemusindikaatorid on saadaval nii ettevõttesiseselt -kui väliselt. Ülejäänutel on taoline info ettevõttesisene.

„/.../ Ütleme et valdkonnapõhiselt, et ega meie töö lõpeb põhimõtteliselt jälle omakorda auditiga /.../ majasiseselt olen mina see siseaudiitor /.../ meie suure tellija töodel on omakorda see auditeerimisosakond, ehk siis kõik meie objektid nende poolt auditeeritakse üle, hinnatakse ja siis kvaliteedisüsteemi seisukohalt on meie eesmärk, et avastatud puudusi oleks võimalikult vähe. Ja see kõik on dokumenteeritud /.../“ (R3).

„/.../ Pigem tegeleme jooksvalt. Igakuistel koosolekutel on tulemused olemas ja need keskkonnaaspektid, mida me jälgima peame, et iga kuu ikkagi kokkuvõtteid teeme /.../“ (R2).

Eelkõige toimub tulemuste kokkuvõtmine juhtkonnapoolsetel ülevaastustel, vastavalt ettevõttele üks või kaks korda aastas. Samuti tehakse kokkuvõtteid enne ISO standardi auditeerimisi ning siseauditeerimistel vastavalt ettevõtete vajadustele.

„/.../ Tavaliselt ongi niimoodi, et üks toimub vahetult enne välisauditit. Ja teine on kohe aasta alguses, kus me teeme aasta tulemuste kokkuvõtted /.../ Me teeme juhtkonnapoolseid ülevaatusi, enamasti toimuvad need meil 2 korda aastas. Ja siis me vaatamegi üle need

põhilised teemad, mis meil vajavad ülevaatamist. Või millega eelmine kord on olnud mingisuguseid probleeme /.../“(R4).

„/.../ Juhtkonnapoolne ülevaatus käigus ühe korra aastas siis, kus saame kaardistatud keskkonna poole pealt need indikaatorid /.../ sellega seoses arutleme ka uute eesmärkide üle, mida panna järgnevas aastaks /.../“(R8).

Ettevõtted seavad koos tulemuste indikatsiooniga uusi keskkonnavalaseid eesmärke ning seiravad eelneva aasta tulemusi. Märgata on, et ettevõtted, kellel on ISO standard sertifitseeritud põhjusega olla keskkonnasõbralik, kajastuvad need ka keskkonnavalastes eesmärkides.

„/.../ Meil on võrreldavad andmed peaaegu seitsme aasta kohta. /.../ Keskkonnavalased eesmärgid on meil seotud otseselt, meil ei ole numbrilised eesmärgid. /.../ me proovime ühe toodanguühiku kohta vähendada igas mõttes kulu, nii elektritarbimist, materjali kulutatud arvu, et saavutada optimaalset tulemust /.../ Uue majaga tuleb meil ka see, et meil on päikesepaneelid, mis on arvestatav kokkuvõid, et sealt saab tagasi müüa elektrivõrku, et need on alaeesmärgid /.../“(R6).

„/.../ Igal aastal vaatame üle nii keskkonna kui ka üldised ettevõtte eesmärgid/tegevused ning koostame protokollid olnud aastale /.../ Näiteks igal aastal on meie eesmärgiks, et ettevõtteväliste instantside poolt saadud ettekirjutuste arv oleks null ja keskkonnaintsidentide arv oleks aastas null /.../“(R7).

Standardi paindlikkus. ISO standardi pärast pole ettevõtted pidanud oma strateegiaid muutma, vaid pigem see on andnud hea raamistiku paremate tulemuste saavutamiseks. Standard annab juurde lisaaspekte, mida veel kaaluda ja seirata, mille peale ettevõtted ilma standardita ei tuleks. Ettevõtted on rahulolevad standardi universaalsusega. Enamike ettevõtete sõnul on standardiga kooskõla saavutamiseks vaja süveneda ning dokumendid ja tegevused viia sellega vastavusse. Peamiselt põhineb standardi olemus tegevuste, toote, teenusega vastavuses olemises ning kui seda suudetakse järgida ja tõendada, siis on nii kolmandate osapoolte vastukaja kui ettevõttesisene juhtimine efektiivne.

„/.../ Ma arvan, et ei ole pidanud muutma, et ISO standard on lihtsalt hea raamistik, aga ettevõtte tegeleb ikka oma põhitegevusega. Ja see annab võib-olla veel sellised lisanüansid, mida veel kaaluda ja mille põhjal siis hinnata ja valideerida täielikku protsessi, et kuna

*mõni detail muidu ununeks ära, siis süsteem selle poole pealt annab väga head nõ
tööriistad /.../“ (R1).*

*„/.../ Standardi vastavuse suhtes me enda tööprotsesse pole kindlasti pidanud ümber
korraldama, et see oli enamalt meil juba korras /.../ kui siis ainult dokumente korrastama
ja ajakohastama /.../ No ja keskkonnaosas meeste teadlikkuse tõstmine just, et millele siis
kõige rohkem tähelepanu peab pöörama kui nad oma tööd teevad seal x-is /.../“ (R3).*

Ettevõtted tõid välja häiriva bürokraatliku poole, kuid samas tõdeti, et oskusliku standardi
ja enda tegevuse haldamisega saab enda kasuks selle tööle panna.

*„/.../ Võib-olla lihtsalt mõnikord on olnudki see dokumenteerimine puudu, et me teeme küll
neid asju, aga meil ei ole paberit selle kohta. ISO-s on rohkem bürokraatiat kui meie
ettevõtte enda tegevus /.../“ (R5).*

*„/.../ Neid on võimalik kattuma panna, selles mõttes, et ta toodab kasumlikkust, et ei tooda
paberit paberi pärast. Et lihtsalt tuleb leida see lähenemisviis ja tõlgendamisviis mis on
kaetud nii, et see on ka teadliku tulemuse kujul. /.../ Standard tegelikult on
paindlik /.../“ (R6).*

Kui ettevõtetel on enne süsteemi sertifitseerimist tavaliselt juhtimissüsteem olemas, siis
üks ettevõtte tõi välja standardi juurutamisega seoses evolutsiooni nende ettevõtte
juhtimises. Enne standardi juurutamist polnud neil strateegiaid ega tegevuskavasid, mille
järgi ettevõtte töö korraldatud oleks.

*„/.../ Meil on tegelikult niimoodi, et meil enne standarditele üleminekut, ega meil ei olnudki
mingisuguseid strateegiaid, ega plaane, ega tegevuskavasid või eelarveid. Meie ettevõtet
pole kunagi nii juhitud. Kuna see firma siin sai alguse niimoodi, et ainuomanik on olnud
kogu aeg ka ise tegevjuht ja ainuomanik onju, siis ta pole pidanud kellegi jaoks mingeid
plaanide ja strateegiaid kirjutama. Ta on kogu aeg ise olnud selle asja sees, et selles mõttes
meil jäigi see probleem ära, et meil ei olnudki selliseid dokumente kunagi olemaski. Et me
võtsimegi üks ühele selle standardi nõuded ja nii ta ongi /.../“ (R4).*

Standardi ajamahukuse poolelt on üks pool ettevõtteid, kes ei oska standardiga ja
põhitegevusega seotud protsesse teineteisest eraldada. Teine pool oskab üsna täpselt öelda,
millal ja kui palju nad sellega tegelevad.

„/.../ Ma ei oska seda niimoodi igapäevaselt hinnata. Ega ma tegelikult seda igapäevaselt ei tee onju. Ega need nõuded ei ole midagi sellist, mida üks normaalne ettevõtte muidu ei tee /.../ Seda on raske niimoodi välja rebida ka sellest muust protsessist, kuna ta on nii seotud /.../“ (R4). „/.../ Väga suuri jõupingutusi siiani pole me pidanud tegema, nii et ma ei ütleks, et see ajamahukas on /.../“ (R7). „/.../ Ma arvan et see on 1/3 tööajast /.../“ (R5).

3.2.2. Ekspertintervjuude analüüs

Ettevõtete arvamus kvalitatiivsel uurimisel võib jääda subjektiivseks, seetõttu on uuringusse kaasatud kaks juhtival kohal olevat eksperti, kes igapäevatoos puutuvad kokku auditeerimisega ning on pädevad andma hinnangut erasektori ettevõtete olukorrale standardimuudatustega kurssiviimisel ja standardi ohjamisel.

Ekspertide intervjuukava järgides moodustusid järgnevad kategooriad:

- standardi juurutamine;
- standardi uus versioon;
- probleemid standardi mõistmisel;
- ettevõtete koolitusvajadused;
- ISO 14001:2015 versiooni eelauditeerimine;
- sertifitseerijate roll KKJS-i parendamisel;
- KKJS-i reguleerimine Eestis.

Standardi juurutamine. Ekspertide intervjuust väljendus, et erasektori ettevõtted enamasti omaalgatuslikult ei soovi KKJS-i juurutada, vaid nendel on selleks teatavad nõudlusest tingitud põhjused. Keskkonnasõbralikke organisatsioone, kes standardit soovivad keskkonnatulemuslikkuse saavutamiseks rakendada on mõlema eksperdi hinnangul umbkaudu 10% nende klientuurist.

„/.../ Ega nad ei soovigi, nad peavad enamasti /.../ sooviga firmasid väga palju ei ole. Need asjad on enamasti ajast seotud riigihangetel osalemisega, hangetel on see nõue olemas /.../ enamusel on see poolsunniviisiline tegevus, et riigihangetes osaleda ja see ongi põhiline, miks sellega tegeletakse või on olnud mingisuguseid tõsisemaid probleeme, et sellest tulevikus hoiduda, siis nad on otsustanud selle rakendada /.../“ (E1).

„/.../ Punkt üks – klient nõuab, punkt kaks – riigihankes on nõutud, need on põhilised. Riigihangetes on see nõue, et peab olema kvaliteedi- või siis keskkonnanjuhtimissüsteem,

mille tõendiks võib olla sertifikaat. Neid, kes vabatahtlikult teevad on väga vähe. Kuskil hinnanguliselt 10% /.../“ (E2).

Ettevõtted, kellel on keskkonnaloa, on hõlpsam ka KKJS-i integreerida. Nende tegevusel on juba paljud standardist tulenevad aspektid määratud ja juhtimissüsteemis arvestatud. KKJS-i integreeritakse kombineeritud süsteemi teiste standarditega. Üksikuna, kus oleks ainult ISO 14001, ekspertide sõnul pole. Üksikuna kasutatakse EMAS-süsteemi, mis on struktuurilt ISO 14001 sarnane.

„/.../ Ainult keskkonda jah pole, on olnud küll ainult EMAS`t. aga 14001 päris üksi meil kunagi olid elektrijaamad, et oli ainult keskkond, aga praegu ei olegi /.../“ (E1).

Suurele osale ettevõtetest taandub KKJS eksperdi sõnul kontoritasele. Raskuspunktiks nende jaoks on ettevõttesisesed protsessid, mida peavad juurutamisel algusest lõpuni läbi analüüsima, et saada formaalselt standardiseeritud tõendit enda tegevuse kohta.

„/.../ Ja KKJS-iga on see, et 90% firmadel taandub see kontoris olmejäätmete sorteerimise peale, süsteem on suur ennem. Häda on muidugi selles, et ennem nad peavad läbi analüüsima ja tulemused jõuavad sinna ühte kohta ikka välja /.../ Eeltöö on suurem, et sa pead ennem näitama ja tõestama, et sul midagi ei ole. See enamjaolt on maailmavaateline teema /.../“ (E1).

Eesti tasemel on valdkonnapõhiselt alltöövõtuga väga suur kontroll ühel ettevõttel. Läbi enda nõuete ja tegevuste mõjutab see ettevõtte ka väiksemaid erasektori ettevõtteid. Selline ettevõtte nõuab oma alltöövõtjatelt ISO 14001 olemasolu ning kontrollib suuremalt alltöövõtjate tööprotsesse, mis oluliselt lihtsustab suurettevõtte tööd ja mainet.

„/.../ See on tänu X-le, et kui me räägime x-firmadest. Need, kes tahavad end X-le alltööna pakkuda, siis neile tehakse see eelnev kontroll ära. /.../ Sõltuvalt siis töödest ja hangetest on x-d oma töödest ilma jäänud, ilma selle sertifikaadinõudeta /.../ Osad tööd on kindlasti niisugused, kus võivad olla keskkonnaohtlikud tagajärjed, siis nad nõuavad 14001 olemasolu, ohtlikel töödel on ka tööohutus. Et need on süsteemselt neil ära jagatud sõltuvalt hangetavast tööst /.../“ (E1).

Standardi uus versioon. Standardi ülemineku periood, kolm aastat, on ekspertide sõnul piisav aeg, mil uuendustega end kurssi viia ja rakendada. Standardil üldiselt uusi

struktuurilisi muutusi pole toimunud, vaid pigem peavad ettevõtted selgeks tegema uuenenud standardi terminoloogia.

„/.../ Kolm aastat on küll piisav. Seal pole nii palju erisuguseid nõudeid. Seal on põhimõtteliselt 2 uut nõuet: kontekst tuleb lahti kirjutada ja riskihindamine teha /.../“ (E2).

„/.../ Ma ei näe küll mingisugust põhjust, et kolm aastat oleks vähe. Sest et ütleme ausalt, ega selle uuele standardile üleminekul nad seda standardi enda ideed ei ole muutnud. Muutunud on ainult terminoloogia /.../“ (E1).

Standardi nõuded omavad erinevates valdkondades ka eritähendust. Audiitorite roll selles on nõudeid tõlgendada, vaatlustulemuste, vestluste ja ette näidatud andmete põhjal ettekirjutusi teha. Kui audiitor teeb ettekirjutise, antakse ettevõtetele võimalus sertifitseerimisprotsessis kolm kuud vea eemaldamiseks. Kergemate vajakajäämistele puhul on võimalik probleem kiiresti kõrvaldada. Keskkonnaalaste ettekirjutiste juures võivad mõnel juhul olla sellised mittevastavused, mida pole võimalik nii lühikese aja jooksul nagu kolm kuud ära teha.

„/.../ Standard on universaalne sõltumata tegevusvaldkonnast ja ettevõtte suurusest, siis nõuded erinevates valdkondades omavad ka erinevat tähendust ja mitte ainult tähendust, vaid ka tähtsust, niimoodi audiitor tõlgendab /.../ Kui me räägime keskkonnaasjadest, siis võib olla selliseid puuduseid ja mittevastavusi, mida ei ole isegi võimalik ära teha, et kolme kuuga ei ole isegi mõeldav. Selle pärast võimaldatakse selliste süsteemide puhul ka seda, et koostatakse tegevuskava, kuidas seda kõrvaldada. Kava on see, mida me aktsepteerime /.../“ (E1).

Eksperti sõnul annavad ettevõtted endast parima, et saavutada KKJS-iga seoses seatud eesmärged ning püüavad puudusi kõrvaldada.

„/.../ Väikeettevõtete jaoks on see juba maailmavaate küsimus, nende reaalne mõju on suht tagasihoidlik /.../ Aga nad teevad maksimumi, mis nad teevad ja kindel eesmärk on ikka keskkonnamõjude vähendamine. Need on need tegevused, mis sellest juhtimissüsteemist siis tulenevad /.../“ (E1).

Väiksematel ettevõtetel on keeruline aru saada, mis peitub standardis elutsükli põhise mõtlemise ja riskihindamise taga. Ekspert lisas ka, et varasemas versioonis oli risk kaudse tähendusena sees, kuid seda ei kasutatud riski mõistena. Mida väiksem on ettevõtte, seda

kergem on oma protsessides elutsükli põhised vaadet ja riskihindamist kaasata. Suurematel ettevõtetel on see rohkemaid väljakutseid esitav.

„/.../ Siis on veel tegevuste elutsükli teema, mida pole väga palju puutunud, aga see on täpselt samuti, et noh väikestel ettevõtetel taandub ta enamasti sellele väiksele osale, et kõikide tööde materjalide elutsükli /.../ tähendab, teda lihtsalt varem ei nimetatud riskiks, et nõ sunniviisiliselt sa pead vaatama seda, sa pead kontrollima seda, mis tegelikult kästi sul nende riskidega tegeleda. Nüüd uues standardis nimetatakse seda riskihindamiseks, mis on iseenesest õige /.../“ (E1).

„/.../ Mida vähem aspekte on, seda vähem tööd ka. Ja on vähem eksimisvõimalusi /.../“ (E2).

Standardi ajakohastamine on eksperdi hinnangul positiivne, kuid riskihindamise lisandumine uues versioonis on väikeettevõtetele liialt koormavaks.

„/.../ Viimase standardi ülesehitus on küll parem kui eelmine. Aga no muidugi ta tegi asja natukene keerulisemaks riskihindamine on seal natuke ülepingutus. Kui me võtame selle tavalise väike- ja keskmise suurusega ettevõtte, et nende jaoks on see natuke liiga keeruline. Eelmine oli lihtsam. Kui riskihindamine oleks sealt välja jäänud, siis oleks päris hea olnud /.../“ (E2).

Probleemid standardi mõistmisel. Tihti on ettevõtetele probleemiks standardi mõistete enda jaoks lahti mõtestamine. Süsteemi eesmärk peaks olema juhtimise lihtsustamine ja arusaadavaks tegemine. Sageli aetakse olukord keerukamaks, mida on raske ettevõtetel hoomata ning vale meetodikaga saadakse suuremad keskkonnariskid, kui tegelikkuses on.

„/.../ Puudulik arusaam standardi nõuetest /.../“ (E2).

„/.../ Esimeseks võikski olla see sama keskkonnaaspektide mõiste iseenesest ja see jääb tihti arusaamatuks, et keskkonnamõjudena hinnatakse seal oma tegevusi, aga mitte neid füüsikalisi ja keemilisi mõjusid, mis nende tegevusest tekib /.../. Teine on selline matemaatiline püüe hakata meetodikaid rakendama matemaatilisel teel ning siis jõutakse välja teatavatesse absurdidesse. Nad leiavad väga tühiseid asju, mis oma liitmise-lahutamise-korrutamise-jagamisega tulevad nii suured numbrid kokku, aga reaalne keskkonnamõju on seal niivõrd tühine. Aga samas selliseid küllaltki ohtlikke keskkonnalisi asju kiputakse niimoodi maha magama /.../“ (E1).

Suuremad saastajad omavad keskkonnaluba, mis paneb paika raamid. Seetõttu on sellistel ettevõtetel ka lihtsam KKJS-i keskkonnaaspekte ja riske kontrollida. Keerulised on ettevõtted, kelle tegevus ei ületa saasteloa piirmäära, kuid siiski nende tegevus on suure saastekoormusega.

„/.../ Selliseid olulise mõjudega aspekte on ikka enamus juhtudel suhteliselt vähe ja seal kus asi tõsisem on, seal on nagunii keskkonnaloa, mis panevad kõik paika: nii hulga, kogused kui mõõtemetoodika, jälgitavuse /.../. Tavaliselt nendes ettevõtetes, kus keskkonnaloa peale tulevad, nad on ise piisavalt juba keskkonnateadlikud, et teavad, kus mis ootamas on /.../. Vahepealsed ettevõtted on sellised, kes loani ei ulata, aga kelle tegelik keskkonnamõju võib ikkagi olla samas päris suur /.../“ (E1).

Kogunud standardiseeritud ettevõtted saavad mõistetest aru, kuid probleemkohaks on riskihindamine. Ettevõtted ei teosta riskihindamist nagu vaja. Riskihindamist koostatakse minimaalselt ning oskamatult seostada seda organisatsiooni protsessidega. Kui keskkonnaaspektid on valesti eelnevalt määratud, on standardi uusversiooni kohaselt raske riskihindamist teha. Riskihindamise teostuse keerukus sõltub ettevõtte suurusest. Ekspert on viidanud riskihindamise teostamise subjektiivsusele, millel puudub sisuline pool. Kõige asjakohasema tulemuse saaks ettevõtted, kui nad hindaks riske ISO 31000 riskihindamise standardi järgi.

„/.../ Need kes on tegelema asjaga, need nagu saavad mõistetest aru, aga nad lihtsalt ei tea riskihindamise kontseptsiooni. Riskihindamine kui selline on asi, mis on uus ja mida keegi ei ole praktiliselt teinud. Ainult nii palju kui tööohutuses vaja on olnud ja seal on ka see Tööinspeksiooni kolm korda kolm maatriks, millega pole midagi suurt peale hakata /.../. Selleks on ISO 31000 /.../. Mida suurem ettevõtte, seda rohkem protsesse on ja seda rohkem see aega võtab. Väiksemates ettevõtetes on protsesse vähem või nad on lihtsad. Seal on ka riskikohti vähem /.../ olemasolevate meetmete tõhusust riskihindamisel praktiliselt keegi ei tee. Ja seda protsessipõhist riskihindamist ka praktiliselt keegi ei tee. Kõik vaatavad enam-vähem lakke ja ütlevad et ahah, et siin on vist risk ja seal on risk ja üldiselt pannakse hindeks kolm või kaks või üks /.../“ (E2).

Põhjus, miks ettevõtted riskihindamist asjakohaselt ei teosta võivad tuleneda teadmatusest, ressursipuudusest, protsesside küllusest ja ajanappusest. Samadel põhjustel on ka elutsükli põhine vaade ettevõtetele raskusi tekitav.

„/.../ See võib olla teadmatuses ühelt poolt ja teiselt see nõuab ressursi. Statistikaameti järgi eesti keskmine ettevõtte on 10 inimest. Mis tähendab, et ega tal eriti ressursi ei ole. Suurettevõttel on ressursi küll aga protsesse on kole palju. Seal tulevad need probleemid, miks ei ole tehtud. Tehtud on ainult suhteliselt suurtel ettevõtetel või kellel on olemas emafirma kuskil välismaal. Nendel on see riskijuhtimine enam-vähem hästi tehtud /.../ See nõuab ressursi, see nõuab andmete kogumist. Kui me võtame elutsükli laias ulatuses, siis see hõlmab ka tegelikult tegevuskohapõhist hinnangut /.../“ (E2).

Ettevõtete koolitusvajadused. Ekspertide sõnul vajavad ettevõtted koolitusi. Standardi uus versioon tekitab ettevõtetel küsimusi riskihindamise ja keelelise mõistmise kohalt. Koolitusele tullaakse, et selle kontseptsioonist aru saada. 2015 standardi versioonis on antud rohkem vabadust ja sellega kaasnevad samuti küsimused, kuidas enda tegevust piiritleda standardi raamidesse. Standardimuudatustega seoses on koolitusel osalejaid palju, mis näitab huvi standardiga kursisolemiseks. Koolitust on pakutud ka riskihindamisega seoses, kuid sellekohast huvi ettevõtteid välja ei näita.

„/.../ Selle ülemineku poole peal ongi koolitus selle uue standardi kohta ja mis natukene kõiki kohutab, on see et uus terminoloogia, teine standardi struktuur ja nõuete üleviimine nõ selleks riskipõhiseks, mis tekitab sellist segadust. Kui varasemas standardis oligi väga lihtsalt nõ ära öeldud, et sa pead tegema nii nii nii, siis uus seda ei ütle, ta jätab rohkem vabadust. Eks see vabadus ongi selline, et sa ei oska sellega midagi peale hakata. Koolitus annab mingisuguse ettekujutuse /.../“ (E1).

„/.../ Osalejaid oli palju. Just selle muudatuste versioonides 14001 ja 9001 versioonides. Riskihindamise koolitusel oli 4 osalejat, kaks neist olid X-ametist /.../“ (E2).

Õigeaegselt üleviimiseks on ettevõtetel vaja standardimuudatustega hakata arvestama varakult, et jõuaks kõrvaldada võimalikud puudused. Eksperti sõnul tuleks eelaudit varakult läbi viia. Seega on soovitatav kõige hiljemalt alustada sügisest 2017 aastal. Klientidel, kelle süsteemid on audiitoritele teada läheb auditeerimine kiirelt. Kui ettevõtteid ei alusta piisavalt vara, siis 2018 septembrist ei kehti vana versiooni järgi välja antud sertifikaat.

„/.../ Juba sügisest peale, peamegi hakkama auditeerima kõiki juba uue järgi, et see eelaudit tuleb ikkagi ära teha. Järele jäänud aeg on niisugune, et järgmise aasta märtsis või aprillis, et need kes tänava aasta veel siin kui vana järgi teha, siis nad uue järgi enam

ei saa. Siin tulevad sellised puhtalt metoodika pool, et need samad üleminekuga seotud mittevastavused saavad kõrvaldatud. See sama kolme kuu piir tegelikult meie enda uue järgi on see nõ peatamisaega on pikendatud /.../ Lihtsalt, selleks et 14. septembriks kõik asjad ära lõpetatud oleks, me ei saa enam 6 kuud tagasi. Kui meil on sellised head firmad, keda me siin teame, kuidas need asjad toimima peavad, kuidas neid asju jagama peab, nendega võime veel mais teha /.../“ (E1).

ISO 14001:2015 versiooni eelauditeerimine. Üleminekuajaperioodi kestmisel on eelauditeerimisel tekkinud samuti teatud korduvad vajakajäämised ja lihtsalt mõistetavad kriteeriumid, millest ettevõtted hõlpsalt aru saavad. Ekspertintervjuudest järeldus, et üleminekuajaperioodi eelauditeerimisel ja vanema versiooni auditeerimise raskused ettevõtetele olid enamjaolt sarnased. Olulisim nüanss kogu KKJS-i juures on nõuetest ja nende vajalikkusest aru saamine.

„/.../ Kuidas võtta, et see on jälle see, et sa ei ole enda jaoks selgeks teinud, mida tegelikult tahetakse /.../ Rohkem on ikka selle sama ettevõtte enda kontekstis selle standardi mõtte lahti mõtestamisel /.../ Ei ole just standardi enda jaoks tõlgendamine, vaid nendest nõuetest aru saamine, miks need nõuded tekivad, millest need tulnud on, milleks neid tehakse, mis nende nõuete eiramine võib kaasa tuua. Nagu iga teine asi, see vajab tervet mõistust, aga põhiline eesmärk on ikka keskkonnateadlikkus /.../“ (E1).

„/.../ Põhimõtteliselt on ettekirjutused nii üleminekul kui ka uuel samad suures laastus /.../“ (E2).

Sertifikaadi omandamise aluseks on ettevõttel selgeks tegemine, milliste tegevuste ellu viimist standardiga püütakse saavutada. Probleemid tekivadki kohtades, kus mõisted on ebamääraselt sassis ning püütakse täita standardinõuet sisusse keskendumata. Riskihindamisel, mis on uue versiooni puhul ettevõtetel palju küsimusi tekitanud, saavad ettevõtted aluseks võtta eelneva versiooni järgi määratud keskkonnaaspektid. Probleemiks on, et ettevõtted ei tee riskihindamist nagu ettevõtte protsesside põhiselt vaja oleks.

„/.../ Probleem on selles, et seda riskihindamist ei tehta nii nagu ta peaks olema. Nii nagu riskihindamise standardid seda ette näevad. Need ei ole kas protsessipõhised või on seal mõisted väga sassis. Et ise ei saa aru, mida seal täpselt mõeldud on /.../. Hindamata on jäänud põhitegevusega seotud aspektid. Ehk siis selline ositi hindamine /.../. Nad ei ole lähenenud süstemaatiliselt, ebastruktuurselt, hindamisprotsessile on tekkinud sellised

anomaaliad, et jäetakse midagi hindamata või hinnatakse põhimõtteliselt valesti. See tähendab hinnang ei vasta tegelikule olukorrale. Kas hinnatakse liiga lahjaks keskkonnamõju või hinnatakse üle, tavaliselt lahjemaks küll /.../“ (E2).

Ekspert tõi välja ka seaduslikule poolele vastavuse tõendamise, mille taga on taaskord standardi nõude arusaamatuks jäämine. Nõuete eesmärgipärasus jääb puudulikuks ja eesmärgiks omaette saab standardinõude täitmiseks mittevastavate osutusviiside väljatoomine.

„/.../ Teine pool on vastavus õigusaktidele, mida ei suudeta ka mõistuspäraselt teha. Nad ei suuda põhimõtteliselt seda nõuet täita, nad ei saa aru selle nõude olemusest. Nad esitavad õigusaktide loetelu ja kirjutavad taha, et kõik kehtib. See ei ole nagu eesmärk, eesmärk on see, et kas on mingid keskkonnavalased nõuded, mis tulenevad õigusaktidest. Ehk siis küsimus ongi, et millised on keskkonnavalased nõuded ja kas on olemas vastavus /.../“ (E2).

Sertifitseerijate roll KKJS-i parendamisel. Sertifitseerijatele on keelatud igasugune konsulteerimine ja nõu andmine sellekohastes käikudes. Küll saavad nad läbi oma tegevuse parendada ettevõtete süsteeme ettekirjutiste, vaatlustulemuste, standardinõuete tõlgendamise ja parendamisele panustamise kaudu. Kui sertifitseerija on ettevõttele öelnud, et süsteem taoliselt ei toimi, annab ta sellega võimaluse ettevõttele kogu süsteemi toimivamaks muutmiseks.

„/.../ Konsultant standardi nõuetest lähtuvalt aitab luua süsteemi, sertifitseerija lähtuvalt standardinõuetest hindab süsteemi ja selle süsteemi toimivust /.../ Meie anname hinnangu ja ütleme et nii asi ei tööta. Ja veel mida saab sertifitseerija teha, saab selgitada standardinõudeid, mis ongi sertifitseerija ülesanded. Me ei paku lahendusi /.../“ (E2).

„/.../ Meie poolt tähendatud vaatlustulemuste mittevastavuste ja tähelepanekute kaudu saame meie neid aidata. Audiitoritel on konsulteerimine kategooriliselt keelatud. Meie asi on hinnata „/.../“ (E1).

Parendamisele kaasaaitamise vahel jookseb piir, millest sertifitseerija ei tohi üle astuda. Nõuete kaudse tõlgendamise kaudu saadakse ettevõtetele anda aimu, millest tulenes mittevastavus. Eelkõige on tähtis, et ettevõttes saaks vastutav isik aru standardi nõude olemusest ning ei kordaks mittevastavuse korrigeerimisel sama viga mittemõistmise pärast. Sertifitseerijad kasutavad sellel puhul näiteks vastavatele juhenditele suunamist.

„/.../ Põhiline asi, millest me räägime ja mida teeme on see, et milleks miskid nõuded vajalikud on. Enamjaolt ongi see, et kui sa loed, et mis seal kirjas on, siis hakkad selle järgi tegutsema, võid samamoodi kohe rappa joosta, sest igal nõudel on olemas põhjus. Ettevõtte enda tegevusest tulenevate aspektidega, kui põhjalikult, kui hästi on vaja seda teha. Mõnel juhul piisab kasvõi juhenditest – ohutustehnilistest juhenditest, et selliseid tagajärgi ei tekiks, mis võiksid keskkonnale midagi tuua /.../. Meie põhitegevused on siis mittevastavused, vaatlustulemused, parendamisvõimalused /.../“ (E1).

Ekspertide hinnangul paraneb ettevõtetel KKJS-iga üldine arusaam oma tegevusest ja üldisest juhtimisest. Siinkohal mainiti jällegi, et mida suurem on ettevõtte, seda suuremad on ka märgatav edu KKJS-i elluviimisel. Samuti on sertifikaadi olemasolu tunnus, mis annab usaldusväarsuse teistele ettevõttega seotud osapooltele.

„/.../ Sellel sertifikaadil on üks teatav pluss. Kes on ikkagi suutnud seda endale tööle panna, siis on vähemalt mingisugune ettekujutus ja vastutus oma tegevuse eest. Pärast niisama seda sertifikaati Eestis riigis praegu veel ei saa /.../“ (E1).

„/.../ Kui ettevõtte on väike, siis see ettevõtte on ka juhtimise paranemine vastavalt väike, et mida suurem on ettevõtte, seda suurem on paranemine. Et ettevõttel endal tekib rohkem arusaam, mida nad teevad ja kuidas nad teevad. Aga põhimõtteliselt seal kus on suurem rahvaarv, see on siis üle 50, seal nagu paraneb arusaamine, kuidas või mis nad teevad. Ettevõtte sees omavahelistest seostest. Väikeses seda mõju nii väga ei ole, kuna ta on nii projektijuht, klienditeenindaja ja lukksepp eksle ühes isikus, siis tal on niigi kõik selge /.../“ (E2).

KKJS-i reguleerimine Eestis. KKJS-i rakendamise algusaegadel lõi riik konkurentsieeliseks olukorra, kus tehti hulgaliselt KKJS-i sertifikaadi olemasolu nõudega hankeid. Selline nõue hakkab aina enam ära kaduma ja sealjuures ka soov sertifikaati säilitada. See näitab, milline mõju on riigil motiveerida ettevõtteid KKJS-i rakendama ja sertifikaati säilitama. Kui hankel on nõue KKJS-i sertifikaadi olemasoluks, siis hankija ei pruugi saada odavaimat pakkumist, sest pakkujatering väheneb.

„/.../ Kui oli juhtimissüsteemide rakendamise algusaeg Eestis, siis see oli konkurentsieelis. Igasugustel hangetel juhtus tihtipeale nn suunatud hanked. Ja siis oli see üks selline dokument, mis andis sulle juba ette eelise kätte. Praegu millegi pärast riigihangetes on see teema hakanud nagu vaibuma. Seda küll väga tihti ette ei tule, ehk seda rakendavad

praegu suhteliselt vähesed no ütleme suured riigiettevõtted X ja X, kes siiski seda teevad /.../“ (E1).

„/.../ Enam ei nõuta väga riigihangetel sertifikaadi olemasolu /.../ Võib ka põhjus selles olla, et siis võib-olla see pakkujate hulk läheb väiksemaks ja nad ei saa kõige soodsamat pakkumist /.../. Sertifikaate tahetakse selle hankenõude kadumisel ka vähem uuendada /.../“ (E2).

Hangete korraldamisel on oluline korraldajate pädevus, et nad oskaksid kontrollida esitatavaid dokumente. Ekspertid väitsid, et hetkel Eestis on probleemiks see, et hankekorraldajatel selline pädevus puudub. Esitatakse mitte asjassepuutuvaid dokumente ja kui on nõutud KKJS-i sertifikaadi olemasolu, ei teata, millised dokumendid tõendavad seda, et see süsteem tegelikkuses toimib.

„/.../ Riigihangetel seotud isikud dokumente küsida oskavad, aga kontrollida ei oska /.../“ (E2).

„/.../ Riigi ja omavalitsussüsteemide kõige suurem puudus on see, et hanke korraldajatel puudub pädevus. Nad ei tea mida küsida, kuidas küsida ja nad ei suuda dokumentide tõesust kontrollida. Kuna sertifikaadi olemasolu ei saa nõuda, see on vabatahtlik. Siit tulebki see tõendite õigsuse kontroll, mida tegelikult iga riigihanke üksus peaks esitatavaid dokumente kontrollima /.../. Kui pärast vaadata hankedokumente, mis esitatud on, siis sealt tuleb välja ikka väga huvitavaid asju, millel ei ole süsteemiga midagi pistmist /.../“ (E1).

Ekspertide hinnangud ettevõtete motiveerimiseks läbi maksusoodustuse lahknevad. Ühelt poolt on eksperdi arvamus, et riik saab ja võiks reguleerida läbi maksustamise ja KKJS-i haldamise ettevõtete motiveerimiseks KKJS-i säilitada, seega ainult finantsiliselt. Eksperti seisukoht on, et ettevõtted võiksid saada rohkem soodustusi ja toetusi.

„/.../ Riik maksustab ja kontrollib õigusaktide täitmist. Järelikult on need kaks valdkonda, millega saab reguleerida asju. Kas siis ei maksusta, maksustab vähem ja siis kontrollib vähem. Kontrolli pole mõtet ilmselt vähem teha, igaks juhuks, siis jääb ainult maksustamine. Kas toetusi saab kergemini näiteks või, selles mõttes, et ainult läbi finantsvaate /.../ Võiks saada rohkem toetusi. Praegu ikka väga ei saa. On saadud toetusi süsteemi väljaarendamiseks, kus makstakse osaliselt kinni konsultandi töö /.../“ (E2).

Teisalt on arvamus, et saastavatel ettevõtetel keskkonnatasude vähendamise rakendamine seetõttu, et teadlikkus on olemas keskkonna saastekoormust ei vähenda.

„/.../ Keskkonnatasude eesmärk on keskkonnamõjude riiklik vähendamine nende vahenditega. Kui me need vahendid jätame võtmata, ainult selle pärast, et tal on teadlikkus olemas, et see keskkonnakahjusid tegelikult ei vähenda. On küll kõikvõimalikud puhastussüsteemid ja suitsugaaside puhastamise meetodikad, aga need on kõik sellisele ühele konkreetsele aspektile suunatud tegevused /.../ Aga kindlasti, võiks riigipoolselt juhtimissüsteemidele rohkem tähelepanu olla pööratud /.../“ (E1).

Intervjuutulemuste sisuanalüüsisist joonistusid välja põhielemendid, mis kirjeldavad, kuidas ettevõtte on hakanud viima keskkonnajuhtimist uue standardiga kooskõlla ning ettevõtete ja sertifitseerijate seisukohad KKJS-i standardiga ümber käimisel.

4. ARUTELU

Antud peatükk koosneb intervjuutulemuste analüüsi põhjal lõputöö eesmärki toetavast arutelust. Lõputöö eesmärgiks oli anda ülevaade ISO 14001 standardiga sertifitseeritud erasektori ettevõtete kogemusest standardi integreerimisel ja üleminekust ISO 14001:2004 versioonilt ISO 14001:2015 versioonile.

Intervjuudest selgus, et väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes vastutavad KKJS-i eest juhid, kellel on veel hulgaliselt lisakohustusi. Ühtlasi on mitmetel ettevõtetel kvaliteedijuhtimine peamiseks tööülesandeks, kusjuures lisakohustused puuduvad. Järeldusena võib väita, et väike- ja keskmise suurusega ettevõtete rollid ja vastutusala on enamjaolt koondatud ühele inimesele. Probleemina on ka varasem uuring leidnud aja ja inimeste puuduse KKJS-iga tegelemisel [8]. KKJS-iga tegelemine on kujunenud pigem kõrvalkohustuseks. Teiste ametikohustuste tõttu jääb juhtimissüsteemidega tegelemiseks tihti vähe aega.

Kõik intervjuueeritud ettevõtted tõdesid, et soovivad jätkata sertifikaadi uuendamisega ning see annab ette hea juhtimisraamistiku toimivuse ja järjepidevuse hoidmiseks. Põhjused, miks KKJS kunagi juurutati olid peamiselt konkurentsieelis riigihangetel, kus sertifikaadi olemasolu on kasuks tulnud. Mõnel juhul nii riigisiselt kui -väliselt. I. Belmane, C. Dalhammari ja H. Moora on käsiraamatus kirjeldanud, et KKJS-i juurutanud ettevõttel võib olla eeliseisund arvestades konkurentsi Eesti või Euroopa turgudel [3]. Intervjuude tulemustest selgus, et mõned ettevõtted juurutasid KKJS-i keskkonnasõbralikumaks muutmise ja keskkonnatulemuslikkuse saavutamise eesmärgil. Ekspertintervjuudest tuli samuti välja, et KKJS-i rakendamise põhjus on tingitud teatud nõudlustingimustest ning keskkonnasõbralikke ettevõtteid on nende klientuurist umbes 10%. Algsel juurutamisel kasutati ettevõtte enda ressursse või kaasati KKJS-i juurutamiseks konsultant.

Eesti tasemel mõjutab ja omab valdkonnapõhiselt riigihangetel alltöövõtuga kontrolli üks ettevõtte. Sellesse valdkonda kuuluvad väiksemad ettevõtted peavad olema sertifitseeritud ISO 14001 sertifikaadiga, et saada suuremale pakkujaks. Sellega hõlbustab turgu kontrolliv suurettevõtte enda tööprotsesse ning nõuab seda ka antud valdkonna väiksematelt

ettevõtetelt. Eeltoodust järeldeb suurettevõtete võimalus oma eeskuju ja järelvalvega mõjutada väikeettevõtete käitumist.

Respondentide ettevõtetal olid integreeritud juhtimissüsteemid, mis lihtsustab tunduvalt juhtimissüsteemide dokumentide komplektsemaks muutmist ja väldib juhtimissüsteemide kordamist erinevates käsiraamatutes. Üksikuna kasutatakse ekspertide hinnangul ainult EMAS süsteemi, kuid KKJS-i ilma juhtimissüsteemide integreerimiseta ei rakendata. Integreeritud standardite juhtimissüsteemiga on oluline leida tasakaal standardinõuete optimeerimisel ja otsustamisel, millisel kujul osiseid vastavalt ettevõtte tegevusele omaks võetakse [3], [9].

Ettevõtted on orienteeritud pidevale parendamisele, kuid põhitegevuse kõrvalt aega parendamisega tegelemiseks on vähe. Samuti hindasid eksperdid ettevõtete pingutusi puuduste kõrvaldamiseks heaks ning lisasid, et tihti on keskkonnaalal tehnoloogiad nii kallid, et puuduse kõrvaldamine pole finantsiliselt ja lühikese aja jooksul võimalik. Ettevõtte peab olema valmis pidevalt parendama ja ohjama juhtimissüsteemi, et parendused saavutaksid tulemuslikkust [10]. Parendamisel mängib suurt rolli personali suurus ja omavaheline koostöö, et parendamine oleks suunitletud tervele meeskonnale. Tippjuhtkonna roll parendamisel on kaasata KKJS-i organisatsiooni äriprotsessidesse ja juhtimisstrateegiasse [2]. Parendamist mõjutavad palju KKJS-iga seatud keskkonnaeesmärgid, mida aastas korra üle vaadatakse. Jälgitakse, kuhu on jõutud ja sellega seoses koostatakse uusi eesmärke. Ekspertid saavad ettevõtete KKJS-i parendamisele kaasa aidata ettekirjutiste, vaatlustulemuste, standardinõuete tõlgendamise ja juhenditele suunamise kaudu, hinnates süsteemi toimivust.

Uuele standardile üleminek jäetakse üleminekuperioodi lõppu. Ekspertide sõnul on kolm aastat standardi uuele versioonile üleviimiseks piisav aeg. Respondendid on suuremal määral hakanud end uuenenud standardimuudatustega kurssi viima ja läbivad koolitusi standardi paremaks mõistmiseks. Üks ettevõtte on kaasanud ISO 14001:2015 aasta versioonile üleminekuks konsultandi. Oli ka neid, kes kindlatel põhjustel polnud uuenenud standardit lugenud, kuid sellele üleminekul ollakse optimistlikud.

Ekspertide sõnul vajavad ettevõtted koolitusi just riskihindamise, standardi keelelise mõistmise ja oma tegevuse piiritlemise suhtes. KKJS-i eest vastutajad, kellel on rohkem kogemusi, eeldasid, et neil ei peaks takistusi esinema, kuna valdavad vilumusega standardi

keelt. Standardiga kokkupuutele ja KKJS-i rakendamiskogemustele keskenduvatel uurimustel on järeldatud suurt rolli ajalisel faktoril standardi toimima panemiseks [34], [47]. Ekspertintervjuudest väljendus, et audiitorid soovivad hakata uuenenud standardimuudatusi sisse viima alates septembrist 2017. aastal, et jõuaks võimalike mittevastavustega enne tähtaega tegeleda.

Ettevõtted tõdesid, et standardi keel ja selle mõistmine on keeruline ning sellest arusaamiseks peab see olema kaasatud igapäevasesse tegevusse. Ekspertide sõnul peavadki ettevõtted eelkõige omandama uue standardi terminoloogia. Uuendustega kohanemine on ettevõtte suurusest ja protsesside keerukusest ettevõttes – mida väiksem ettevõtte, seda kergem rakendada. Keerukus seisneb selles, et suuremal ettevõttel on rohkem ressursi kui väiksel, kuid protsesse samuti rohkem, mida peab algusest lõpuni analüüsima. Lisaks PDCA skeemile aitab protsessipõhine lähenemine kaasa sisendite ja väljundite analüüsimisele, mille kõikide osade vältel on oluline tippjuhtkonna toetus [6]. Uuendustega kohanemise jõupingutused jagunevad protsessidest ja suurusest tulenevaks. Ekspertide hinnangul on ettevõtete jaoks raskeim algusest lõpuni protsessidesse süvenemine ja analüüsimine, et saada KKJS-iga sertifitseeritud ettevõtteks.

Standardi uue versiooniga on ettevõtetel küsimused enamjaolt vaatelised, kuidas kohandada uued nüansid praegusesse juhtimissüsteemi. Püütakse piiritleda rohkema vaba voli andmist enda juhtimissüsteemi. Muutustega kursisolevad ettevõtted ja eksperdid töid raskuspunktina välja riskihindamisest ja toote elutsükli põhiseisest mõtlemisest aru saamise. Riski mõiste oli ekspertide sõnul kaudselt ka vanemas versioonis sees. Riskihindamise mõiste lisandumine toob ettevõtetele kaasa oma protsessidesse uuesti süvenemise vajaduse ja selle koondamisvajaduse bürokraatlikule poolele. Valdkonnast tingituna oli mõnes ettevõttes riskipõhist lähenemist juba varasemalt kasutatud. Eksperti sõnul on riskihindamise juures kõige olulisem, et ettevõttepoolne hinnang riskidele vastaks tegelikule olukorrale. Ekspertintervjuust väljendus ka seadusele vastavuse standardinõude ebapiisav täitmine, mida on toetanud ka Itaalia ja Brasiilia uuringud [30], [41]. Vastavust seadusandlusele on peetud ka kõige olulisemaks kasuks [37].

Ekspertide sõnul ajavad ettevõtted sageli lihtsa metoodika keerulisemaks ning tänu sellele matemaatilisele püüdlusele saadakse ka olematuid riske. Põhjused võivad olla teadmatus, ressursipuudus, protsesside küllus ja ajanappus, mida kirjeldasid ka ettevõtetes KKJS-i eest vastutajad.

Üks ettevõtte tõi välja ka tarneahela probleemi konkurentsitingimustes. Uues standardis on rõhku pandud huvipooltega arvestamisele. Sealjuures kipub ISO 14001 või KKJS-i rakendamine üldiselt jääma tarneahela lõppu, kuigi mõnel juhul oleks vajadus selleks ka tarneahela teistes osades. Keskkonnategevuste mõjususeks kõikides tarneahela osistes oleks vaja ühtsemat tarneahela keskkonnaalast raamistikku, millele aitaks kaasa elutsükli põhine mõtteviis kogu ahelas [31], [43].

Inimressursid on ära jaotatud toimivate tööahelate kaudu, kus lähtutakse ameti-, ohutus- ja tööjuhenditest. Juhtkond on vastutav KKJS-i toimimise eest. Dokumentatsiooniga on juhtkond paika pannud KKJS-i eest vastutajad. Respondentide seas oli levinum KKJS-i eest ainuisikuline vastutamine, mis oli tingitud asjaolust, et tegu oli väiksemate või keskmiste ettevõtetega. Juhtimissüsteemist tulenev kohati koormav bürokraatlik pool aitab uutel töötajatel hõlpsamini ettevõtte sisu ja struktuurilist olemust mõista.

Riskide hindamist ettevõtetes hõlbustavad varasema versiooniga määratud keskkonnaaspektid. Kui keskkonnaaspektid on valesti määratud, siis on ka riskihindamise tulemused valed. Ekspertid ootavad ettevõtetelt, et riske hinnataks ISO 31000 riskihindamise standardi järgi, millele vastavalt tuleks kõikides protsessiosades riskid määrata [23]. Intervjuude tulemustest selgus, et ettevõtted hindasid heaks oma võimekust määrata kasutoovad ja riskikohad. Kasutoovateks kujunevad väärtust lisavad tegevused, mida edasi arendatakse. Integreeritud juhtimissüsteemidest tulenevalt on varem muus kontekstis riskihindamisega kokku puutunud. Näiteks tõi ekspert OHSAS 18001 standardi riskihindamise, mis pole tema sõnul KKJS-i protsesse arvestades asjakohane. Eelkõige võiks ettevõtte kindlaks teha, milliste tegevuste elluviimist standardiga saavutada püütakse. Ettevõtted, kes pole varem riskihindamisega kokku puutunud, olid alid küsima nõu pädevamatelt osapooltelt. Eksperti hinnangul on standardisse riski mõiste sissetoomine positiivne, kuid riskihindamine osutub väikesele ettevõttele liialt koormavaks. Seega riske ei hinnata nii nagu ekspertid seda ettevõtetelt ootavad. Järeldusena ekspertide arvamusest ja ettevõtete valmidusest riske hinnata võib öelda, et tahe riskihindamiseks on olemas, kuid teostus jääb minimaalsuse piiridesse. Ekspertid selgitasid, et ettevõtetele, kellel on keskkonnalaad, on KKJS-i standardi osiseid kergem juurutada, sest paljusid standardinõudeid on sealjuures juba arvesse võetud.

KKJS peaks olema tulemustele suunatud [33]. Ettevõtted koostavad ettevõttesiseselt kokkuvõtteid tulemusindikaatoritest ning seavad sellekohaselt uusi keskkonnaeesmärke

juhtkonnapoolsetel ülevaastustel üks või kaks korda aastas. Samuti enne välisauditeid. Veel selgus intervjuu tulemustest, et valdkonna spetsiifikast tulenevalt lõppeb mõnel juhul iga toiming auditiga, mida dokumenteeritakse. Tulemusindikaatoreid on ettevõtetel võimalik avalikustada, kuid seda praktikat enamus ettevõtted ei kasutanud. KTH hindamine on KKJS-i toimimisel hea vahend tulemuste seiramiseks, kus keskkonnaaspekte kajastatakse indikaatorite abil [13]. Tulemuslikkuse hindamine annab juhtkonnale olulist teavet juurutatud süsteemi edukusest [13].

ISO 14001 juurutamise algusaegadel oli firmadel sellest saadav kasu märkimisväärses. Autori hinnangul võib eelnev tuleneda sellest, et nüüdseks on KKJS-i toimivus juba saavutatud. Suurim kasu on olnud ettevõtetele laiem ring hankeid, kus on saadud osaleda, tarnijate nõue sertifikaadi olemasoluks ja turueelis, milleni on jõutud ka varasemates uuringutes [25], [26], [38]. Käesolev uurimus ei toeta varasematest Eesti uurimustest saadud tulemusi, et KKJS-iga maine tõuseb, pigem on aidanud see kaasa maine hoidmisele [25], [26]. Ekspertide arvates paraneb KKJS-i standardiga sertifitseeritud ettevõtte juhtimissüsteem oluliselt ja annab partneritele usaldusväärse ettevõtte suhtes. Juhtimissüsteemi olulist paranemist on samuti kinnitanud välismaa uuringud [35], [36].

Riigi tugi standardiga sertifitseeritud ettevõtetele on olnud ja on hetkel tagasihoidlik [24], [25]. Riigihangetele keskkonnasõbraliku hanke lisandumisega soodustatakse olukorda, kus pakkujatelt nõutakse ressursisäästlikumaid lahendusi [15]. Keskkonnasõbralik hange on Eestis arendamisel ning sellekohased klausleid on lisatud arengukavadesse, juhenditesse ja Riigihangete seadusesse, mis näitab tasast hankeregulatsioonide muutmist keskkonnasõbralikumaks [17], [15], [19]. Riiklikult on sertifikaadi omandamist kõige enam reguleerinud riigihanked ja huvipoolte nõue. Arenguperspektiivina nägi T. Habakukk oma magistritöös standardi 14001 veel laialdasemat kasutamist Eestis [27]. Antud töö ekspertintervjuude tulemustest selgus, et erasektoris on sertifikaadi kasutamise tendents langemas riigihangetel sellekohase nõude märgatava vähenemise pärast. Ekspertide sõnul soov standardit säilitada on kadumas. Ekspertide seisukohast ei oma riigihangetega seotud inimesed piisavalt teadmisi, et kontrollida KKJS-i toimivust hankele esitatud dokumentide alusel. Eelnev võib olla üks nõude kadumise põhjustest.

Avalik sektor on erasektori suurim mõjutaja ja tarbija, mistõttu on oluline riiklik toetus mõlemale [24]. Riik saab reguleerida KKJS-iga sertifitseerimise populariseerimist läbi

maksusoodustuste. Eksperdiintervjuust selgus, et keskkonnateadlikkuse pealt ei saa tasusid vähendada, sest saastekoormused jäävad samaks. KKJS-st saadav hüve võib olla ka keskkonnatrahvide ja järelvalveorganite kontrollide vähenemine, mis kaudselt soodustab rahalise kasumi saamist [42], [39]. Eksperdid olid sellest hoolimata KKJS-ile riigipoolselt rohkema tähelepanu pööramise poolt.

Intervjuude analüüsist tuli välja, et ettevõtted peavad standardit paindlikuks ning ettevõttesiseseid strateegiaid standardi universaalsuse tõttu muutma ei pea. Uurimistöö kinnitab varasematest uurimustest saadud negatiivset aspekti, milleks on standardi bürokraatlikkus [8], [24]. Asutused tähendasid bürokraatlikkuse heaks küljeks uute inimeste edukama ja kiirema organisatsiooni süsteemiga kohanemise. Osa ettevõtteid lisas, et standardit saab õnnestunult enda kasuks tööle panna nii, et see ei oleks koormav lisakohustus vastutusalas. Standardi ohjamisega seotud tegevused ja ajakulu ei ole sageli mõõdetud, vaid on integreeritud püsivalt igapäevastesse ettevõtte tegevustesse. Sellest tulenevalt ei osata hinnata ega mõõta ettevõtete tööprotsessidest eraldi kuluvat aega.

Uurimistulemustest selgus, et kõige raskemaks osutub uue standardiversiooni kohaselt ettevõtetele riskihindamine. Riskihindamist püütakse teha minimaalselt. Eksperdid ootavad ettevõtelt sidusat protsessiosade analüüsist koosnevat riskihindamist. Varasemat ja uuendatud standardit võrreldes on peamised muutused erasektorile keeleline tõlgendamine ettevõtte konteksti ja rohkema vaba voli andmine, mis eeldab vastutajatelt ettevõtte protsessidesse uuesti süvenemist. Analüüsist selgus, et ettevõtted on orienteeritud pidevale parendamisele. KKJS-st saadav kasu rahuldab ettevõtteid ja sertifitseerijad hindavad ettevõtete juhtimissüsteemide paranemist KKJS-i olemasolul märgatavaks.

KOKKUVÕTE

KKJS aitab ettevõtetel süsteemselt ettevõttesiseste keskkonnaküsimustega tegeleda, luues raamistiku üldisele juhtimissüsteemile ja parandades ettevõtte keskkonnavalast tulemuslikkust. Erasektori ettevõtted võivad olla eeskujulikud KKJS-i rakendajad, aga enamikel juhtudel mõjutatakse neid kõige enam avaliku sektori ja kaudsete nõuete esitamise kaudu sertifikaadi olemasoluks. Ettevõtte valib ise, milliseid standardiosiseid integreeritakse. Formaalselt sertifitseerituks saamiseks tuleb kõiki standardinõudeid ettevõttel täita. KKJS-i standardi ISO 14001 sarjas on muudatustega välja tulnud 2015 aasta versioon, millele üleminekuperiood kestab. Ettevõtted on standardi sertifikaadi uuendamiseks kohustatud end uuendustega kurssi viima ja nõudeid ettevõtte protsessidesse kohandama enne 14. septembrit 2018.

Käesoleva magistritööga uuriti erasektori ettevõtete ISO 14001 rakendamiskogemusi ja standardimuudatustega kohanemist. Uurimistöö eesmärk oli anda ülevaade ISO 14001 standardiga sertifitseeritud erasektori ettevõtete kogemusest standardi integreerimisel ja üleminekust ISO 14001:2004 versioonilt ISO 14001:2015 versioonile. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor kolm uurimisülesannet.

Antud uurimustöö sissejuhatuses esitatud uurimisülesannetele leiti vastused kirjandust analüüsides, KKJS-i olemust ja komponente kirjeldades, ülevaatega KKJS-iga seotud Eesti ja välismaa uuringutest ning autori uurimistulemustest. Esimeses jaos käsitleti tulemuslikkuse hindamist, KKJS-i seost hangetega ning ISO 14001 eelmise ja praeguse versiooni võrdlust. KKJS põhineb PDCA-mudelil, mille puhul on oluline kõikides etappides keskenduda tervele protsessile ning sellest tulenevatele sisenditele ja väljunditele. KKJS-i protsessid peaksid olema stabiilsed ja korratavad, et tagada jälgitavus. PDCA-mudelil põhinevad ka teised standardid nagu OHSAS 18001 ja ISO 9001, mis teeb neid omavahel kergelt integreeritavaks ja väldib mitme juhtimissüsteemi olemasolul dubleerimist. ISO 14001:2004 ja ISO 14001:2015 suurimad erinevused on riski- ja elutsükli põhine lähenemine, suurem huvipooltega arvestamine, tippjuhtkonna osakaalu muutus ning rohkema vaba voli andmine KKJS-i piirides. Teises peatükis välja toodud

varasemate uurimustega on peamiselt järelatud, et avaliku- ja erasektori KKJS-i alasel vastastikusel mõjutamisel on suur osakaal süsteemi edendamisel. Lisaks on varasemad uuringud väitnud, et KKJS omab alati mõju ettevõtte juhtimissüsteemile. KKJS-i kasutamine eritasanditel on varasemate uurimistulemuste põhjal tõusuteel, mis tingib vajaduse rohkemate uuringute ja praktikutele suunatud juhendmaterjali järele.

Uurimistööle andis väljundi läbiviidud uuring. Uurimisandmete kogumiseks intervjueriti kaheksat ISO 14001 rakendanud ettevõtet ja kahte juhtivaudiitorit. Saadud andmetele teostati hiljem kvalitatiivne sisuanalüüs. Käesoleva uurimistöö tulemustest selgus, et ettevõtetel on soov standardit säilitada ning enamus ettevõtteid on hakanud end uuenenud standardinõuetega kurssi viima. Uuendustega kurssiviimiseks läbitakse koolitusi ja püütakse ettevõttesiseste ressurssidega muudatusi protsessidesse kohandada. Selgus, et mida suurem on ettevõtte, seda raskem on KKJS-i rakendada. ISO 14001:2015 versioonis tekitab ettevõtetele kõige enam küsimusi riskihindamine, terminitest arusaamine ning rohkema vaba voli piiritlemine ettevõttesse. Ettevõtted olid valmis küsima abi uuendustest arusaamiseks pädevamatelt osapooltelt. Samuti järelalus tulemustest, et uuenenud standardile üleminek püütakse jätta perioodi lõppu, kuigi muudatustega oleks vaja tegelema hakata aegsasti.

Ettevõtted peavad standardit paindlikuks. Ettevõtete sõnul on võimalik standardit enda kasuks tööle panna nii, et see oleks igapäevane tulemuslikkusele suunatud juhtimisosa. Ettevõtetel, kes omavad pikaajalist kogemust ja tunnevad standardi keelt, on KKJS-i kergem ohjata kui vähemkogenematutel. Ettevõtted on orienteeritud pidevale parendamisele, kuid mõnel juhul kaob vastutusalade hajuvuse tõttu igapäevaselt sellega tegelemise tähelepanu kõrvale. Eelkõige on standard andnud erasektori ettevõtetele parema ettevõttesisese juhtimise ja järjepidevuse saavutamise ning loonud usaldusväärse ilme partneritele. Uurimusest selgus, et erasektori puhul laiemas plaanis on KKJS-i sertifikaadi säilitamise soov langemas, mis tuleneb hangetel sellekohase nõude kadumisest. Uurimusest järelalus vajadus tarneahelas KKJS-i ühise raamistiku arendamiseks. Hetkeolukorras jääb KKJS-i rakendamine tarneahelas ühele osapooltele, kuigi oleks vajadus kooskõla järele.

Avaliku sektori roll erasektorile KKJS-i rakendamise motiveerimiseks on suur. Seega on oluline jätkata riiklikult KKJS-i rakendamise motiveerimist ja keskkonnasõbralike hangete propageerimist, mida senini on tehtud minimaalselt. Vaatamata sellele, et Eestis on KKJS-i

head praktikad toimivad, teeb autor ettepaneku tulevikus enamate uurimuste läbiviimisele tarneahelate mõjutamiseks ISO 14001-ga ja KKJS-i ühise raamistiku väljaarendamisele tarneahelas, et keskkonnaalne tulemuslikkus oleks terviklikult eesmärke rahuldav. Käesolev uurimistöö kinnitas ISO 14001 rakendamise positiivset mõju ettevõtete juhtimissüsteemide paranemisele ning sellega seatud sihtide saavutamisele. Uurimustöö seisukohad võivad olla abiks tulevastele praktikutele KKJS-i täiustamisel.

KASUTATUD KIRJANDUS

- [1] H. Moora, Keskkonnajuhtimine avalikus sektoris: Juhendmaterjal keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamiseks avaliku sektori organisatsioonides, Tallinn: Säästva Eesti Instituut, Stockholmi Keskkonnainstituudi Tallinna Keskus, 2013.
- [2] EVS-EN ISO 14001:2015 Environmental management systems - Requirements with guidance for use, Brussels: European Committee for Standardization, 2015.
- [3] I. Belmane, C. Dalhammar ja H. Moora, Keskkonnajuhtimissüsteemi käsiraamat: selgitusi ja nõuandeid standardi ISO14001 rakendamiseks, Lund: KFS AB, 2002, p. 144.
- [4] P. N. Cheremisinoff ja A. Bendavid-Val, Green Profits: The Manager's Handbook for ISO 14001 and Pollution Prevention, Burlington: Butterworth-Heinemann, 2001, p. 356.
- [5] The United States Agency for International Development, „Best Practices Guide: Application of ISO 14000 Environmental Management Systems (EMS) for Municipalities,“ [Võrgumaterjal]. Available: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacq957.pdf. [Kasutatud 2. aprill, 2017].
- [6] J. Kausek, Environmental Management Quick and Easy: Creating an Effective ISO 14001 EMS in Half the Time, ASQ Quality Press, 2007, p. 296. [Võrgumaterjal] ebrary [Kasutatud 28. märts, 2017].
- [7] EVS-EN ISO 14004:2016 Environmental management systems - General guidelines on implementation, Brussels: European Committee for Standardization, 2016.
- [8] M. Olaru, D. Maier, D. Nicoară ja A. Maier, „Establishing the basis for development of an organization by adopting the integrated management systems: comparative study of various models and concepts of integration,“ Procedia - Social and Behavioral Sciences, kd. 109, pp. 693-697, 2014.
- [9] M. M. A. Patience, Integrated Management Systems - A qualitative study of the levels of integration of three Danish Companies, Aalborg: Aalborg University, 2008.

- [10] D. Maier, A. M. Vadastreanu, T. Keppler, T. Eidenmuller ja A. Maier, „Innovation as a Part of an Existing Integrated Management System,“ *Procedia Economics and Finance*, kd. 26, pp. 1060-1067, 2015.
- [11] J. Davies, „What's the point of ISO 14001?,“ *Filtration Industry Analyst*, kd. 2005, nr 5, p. 7, 2005.
- [12] M. P. Dentch, *The ISO 14001:2015 Implementation Handbook: Using the Process Approach to Build an Environmental Management System*, ASQ Quality Press, 2016, p. 132. [Võrgumaterjal] ebrary [Kasutatud 2. aprill, 2017].
- [13] G. Toth ja H. Moora, *Keskkonnategevuse tulemuslikkuse hindamise käsiraamat*, Tallinn: Säästva Eesti Instituut, 2005.
- [14] D. Nawrocka ja T. Parker, „Finding the connection: environmental management systems and environmental performance,“ *Journal of Cleaner Production*, kd. 17, nr 6, pp. 601-607, 2009.
- [15] Säästva Eesti Instituut, Stockholmi Keskkonnainstituudi Tallinna Keskus, „Keskkonnahoidlike riigihangete rakendamise juhendmaterjal,“ 2006. [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.seit.ee/et/valdkonnad/keskkonnakorraldus/keskkonnahoidlikud-hanked>. [Kasutatud 2. aprill, 2017].
- [16] Riigikantselei, „Ülevaade ÜRO tegevuskava 2030 elluviimisest Eestis,“ 2016. [Võrgumaterjal]. Available: https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/SA_eesti/2016_06_29_ulevaade_tegevuskava2030_elluviimisest_eesti_s_loplik_30.06.2016_kodulehele.pdf. [Kasutatud 2. märts 2017].
- [17] „Riigihangete seadus,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.riigiteataja.ee/akt/12791579?leiaKehtiv>. [Kasutatud 5. aprill, 2017].
- [18] Riigikantselei, „Konkurentsivõime kava 'Eesti 2020',“ 2012. [Võrgumaterjal]. Available: [https://www.riigikantselei.ee/valitsus/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/_b_konkurentsivoime-kava_b/_b_eesti-2020-strateegia/Eesti%202020%20\(2012%20uuendamise\)/eesti%202020.pdf](https://www.riigikantselei.ee/valitsus/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/_b_konkurentsivoime-kava_b/_b_eesti-2020-strateegia/Eesti%202020%20(2012%20uuendamise)/eesti%202020.pdf). [Kasutatud 3. aprill, 2017].
- [19] Säästva Eesti Instituut, Stockholmi Keskkonnainstituudi Tallinna Keskus, „Keskkonnajuhtimise edendamise kava aastateks 2012-2020,“ 2011. [Võrgumaterjal]. Available: www.envir.ee/sites/default/.../keskkonnajuhtimise_edendamise_kava_2012-2020.pdf. [Kasutatud 20 veebruar, 2017].
- [20] International Organization for Standardization, „Introduction to ISO 14001:2015,“

- [Võrgumaterjal]. Available: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/introduction_to_iso_14001.pdf. [Kasutatud 23. veebruar, 2017].
- [21] EVS-EN ISO 14001:2005 Environmental management systems: requirements with guidance for use, Brussels: European Committee for Standardization, 2004.
- [22] International Accreditation Forum, „Transition Planning Guidance for ISO 14001:2015,“ [Võrgumaterjal]. Available: http://www.iaf.nu/upFiles/IAFID10Transition_ISO14001publicationversion27022015.pdf. [Kasutatud 21. veebruar, 2017].
- [23] EVS-ISO 31000:2010 Risk management: principles and guidelines, Brussels: European Committee for Standardization, 2010.
- [24] Keskkonnaministeerium, „Keskkonnajuhtimissüsteemide rakendamine avalikus sektoris,“ [Võrgumaterjal]. Available: http://www.envir.ee/sites/default/files/pictures/kkjs_rakendamine_avalikus_sektoris.pdf. [Kasutatud 28. märts, 2017].
- [25] Säästva Eesti Instituut, Stockholmi Keskkonnainstituudi Tallinna Keskus, „Eesti rakendatavate keskkonnajuhtimissüsteemide analüüs,“ 2008. [Võrgumaterjal]. Available: http://www.eco-net.ee/static/ckfiles/files/KKJSuuring_SEI-Tln_2008.pdf. [Kasutatud 28. märts, 2017].
- [26] P. Tamm, Sertifitseeritud keskkonnajuhtimissüsteemi juurutamist mõjutavad tegurid Eesti ettevõtetes, Tartu: Eesti Maaülikool, 2004.
- [27] T. Habakukk, ISO 14001 standardi rakendamise hetkeolukord ja arenguvõimalused Eestis, Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool, 2016.
- [28] Säästva Eesti Instituut, „Eco Forum Baltica,“ [Võrgumaterjal]. Available: http://www.seit.ee/et/projektid/projektide-andmebaas?project_id=40. [Kasutatud 2. aprill, 2017].
- [29] Baltema, „International Network for Environmental Management,“ [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.inem.org/default.asp?Menu=53&ShowNews=3>. [Kasutatud 5. aprill, 2017].
- [30] A. Mazzi, S. Toniolo, M. Mason, F. Aguiari ja A. Scipioni, „What are the benefits and difficulties in adopting an environmental management system? The opinion of Italian organizations,“ Journal of Cleaner Production, kd. 139, pp. 873-885, 2016.
- [31] W. To ja P. Lee, „Diffusion of ISO 14001 environmental management system: global, regional and country-level analyses,“ Journal of Cleaner Production, kd. 66, pp. 489-498, 2014.

- [32] H. Yin ja P. J. Schmeidler, „Why Do Standardized ISO 14001 Environmental Management Systems Lead to Heterogeneous Environmental Outcomes?“, *Business Strategy and the Environment*, kd. 18, nr 7, p. 469–486, 2009.
- [33] O. Boiral ja J.-M. Sala, „Environmental Management: Should Industry Adopt ISO 14001?“, *Business Horizons*, kd. 41, nr 1, pp. 57-64, 1998.
- [34] T. I. Parker, *The Meaning of Environmental Management*, Lund: Lund University, 2016.
- [35] T. Zobel, „ISO 14001 certification in manufacturing firms: a tool for those in need or an indication of greenness?“, *Journal of Cleaner Production*, kd. 43, pp. 37-44, 2013.
- [36] W. Zhang, W. Wang, ja S. Wang, „Environmental performance evaluation of implementing EMS (ISO14001) in the coating industry: case study of a Shanghai coating firm“, *Journal of Cleaner Production*, kd. 64, pp. 205-217, 2014.
- [37] I. Djekic, A. Rajkovic, N. Tomic, N. Smigic ja R. Radovanovic, „Environmental management effects in certified Serbian food companies“, *Journal of Cleaner Production*, kd. 76, pp. 196-199, 2014.
- [38] F. Halila ja J. Tell, „Creating synergies between SMEs and universities for ISO 14001 certification“, *Journal of Cleaner Production*, kd. 48, pp. 85-92, 2013.
- [39] W. HE, C. LIU, J. LU ja J. CAO, „Impacts of ISO 14001 adoption on firm performance: Evidence from China“, *China Economic Review*, kd. 32, p. 43–56, 2015.
- [40] T. H. Arimura, N. Darnall, R. Ganguli ja H. Katayama, „The effect of ISO 14001 on environmental performance: Resolving equivocal findings“, *Journal of Environmental Management*, kd. 166, pp. 556-566, 2016 .
- [41] L. M. Campos, D. A. M. Heizen, M. A. Verdinelli ja P. A. C. Miguel, „Environmental performance indicators: a study on ISO 14001 certified companies“, *Journal of Cleaner Production*, kd. 99, pp. 286-296, 2015.
- [42] C. A. F. Rino ja N. N. Salvad, „ISO 14001 certification process and reduction of environmental penalties in organizations in Sao Paulo“, *Journal of Cleaner Production*, kd. 142, nr 4, pp. 3627-3633, 2017.
- [43] S. Vachon ja R. D. Klassen, „Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain“, *International Journal of Production Economics*, kd. 111, nr 2, p. 299–315, 2008.

- [44] F. Wiengarten, M. Pagell ja B. Fynes, „ISO 14000 certification and investments in environmental supply chain management practices: identifying differences in motivation and adoption levels between Western European and North American companies,“ *Journal of Cleaner Production*, kd. 56, pp. 18-28, 2013.
- [45] V. F. Vilchez, „The dark side of ISO 14001: The symbolic environmental behavior,“ *European Research on Management and Business Economics*, kd. 23, nr 1, pp. 33-39, 2017.
- [46] O. Boiral, „Corporate Greening through ISO 14001: a Rational Myth?,“ *Organization Science*, kd. 18, nr 1, pp. 127-146, 2007.
- [47] G. Lannelongue, J. Gonzalez-Benito ja O. Gonzalez-Benito, „Time compression diseconomies in environmental management: The effect of assimilation on environmental performance,“ *Journal of Environmental Management*, kd. 147, pp. 203-212, 2015.
- [48] M.-L. Laherand, *Kvalitatiivne uurimisviis, Sulesepp OÜ*, 2008, p. 384.
- [49] S. Hirsjärvi, P. Remes ja P. Sajavaara, *Uuri ja kirjuta*, Tallinn: Medicina, 2010, p. 412.
- [50] L. Õunapuu, *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*, Tartu: Tartu Ülikool, 2014, p. 211.

GOOD PRACTICES OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM ISO 14001 AS THE EXAMPLE OF PRIVATE SECTOR IN ESTONIA

SUMMARY

Increasingly, the following of sustainability aspects is being considered important on a corporate level so that our economic, social and natural environments would be in a constant development. The existence of the environmental management system (EMS) helps to ensure the sustainable development for companies, with what environmental issues are set in place according to the plan. It is important to support Estonian companies in environmental management, so that they could be competitive in the rest of the world. ISO 14001 environmental management gives companies a good framework to achieve environmental goals.

The most common EMS standard in the world, ISO 14001 series, has carried out a renewed standard from the version of ISO 14001:2004 to the 2015 year's version. For companies in a need of upgrading their ISO 14001 certificate, it is obligatory to align the management system ISO 14001:2004 with the certificate requirements of ISO 14001:2015. Innovations and transitions to applications demand companies to have resource and time to get acquainted as well as to integrate changes into organization. Due to the transitional period of the standard there have not been presented scientific researches of reshaping the standard nor research articles, the current study tries to fill that gap. For a company to maintain the certificate it is important to integrate different practices into collective whole, from which other companies would benefit to implement and maintain the standard.

In the current research application experiences of ISO 14001 and adjusting to the changes of the standard were analyzed. The purpose of the research is to give an overview about the implementation experience of ISO 14001 in private sector companies as well as the transition from the version of ISO 14001:2004 to the version of ISO 14001:2015.

To carry out the research three following tasks were presented:

- To bring out a comparison of the two versions of the environmental management systems standards and examples of the researches carried out in the world.

- To investigate how companies have begun to bring their environmental management into accordance with a new standard.
- Identify the positions of the ISO 14001 certified companies and certifiers in control of standard.

To achieve the goal a sample was formed on the basis of availability of professional contacts of the author. There were eight private sector small- and medium-sized enterprises and two experts who carry out the certifications and who agreed to give an interview. The criterion was a company implemented by ISO 14001 which has passed audits in order to get the certification and continues the renewal of certificate. The data obtained during the investigation was analysed by a qualitative content analysis. On the basis of the findings, conclusions were drawn up.

The analysis concludes that companies want to maintain the valid certificate and most of the companies have started to inform themselves with new requirements. In order to update their knowledge, they have been taking up courses trying to integrate changes into the processes of organization. The larger a company is, the harder it is to implement EMS. Risk assesment, understanding the terms and defining more free rein into the processes of organization raise the most questions for the companies in the version of ISO 14001. The adaptation of the renewed standard will be aimed to the ending of the transition period, although it is recommended to produce innovations in good time.

Respondents state the standard to be flexible. According to the enterprises, it is possible to put the standard into work for the direct benefits, integrating it to achieve daily performance-oriented direction. It is easier to control the environmental management for companies that have had longer experience in operating with standard rather than for those with lesser experience. Enterprises are oriented towards continual improvement but in some cases the prupose of the management system losts its way on daily duties. In particular the standard has given the private enterprises a better internal management and continuity of business and has created a reliable business partner image. In a wider context the desire to maintain the standard is following a downward trend due to the requirement disappearance on public procurement. The study revealed that there is a need for development of a common framework in the supply chain.

The public sector has a leading role to influence and motivate implementation of environmental management system in private sector in Estonia. Therefore, it is important to nationally continue motivating implementation of environmental management systems and environmentally friendly procurements, which so far has been carried out minimally. Despite the fact that the good practices of the environmental management system in Estonia are working out well, the author proposes the future studies to be carried out to influence the supply chains with ISO 14001 and the development of a common framework for the environmental management system in the supply chain, so that the environmental performance objectives would be satisfactorily achieved. This research confirmed the positive impact of the implementation of ISO 14001 on the improvement of business management systems as well as on setting the targets. The common positions of this thesis may be helpful for the future practicalities in the improvement of the environmental management system.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu ettevõtetele

1. Milline on Teie ametikoht ja vastutusala ettevõttes?
2. Mis oli kõige olulisemaks ajendiks keskkonnajuhtimissüsteemi juurutamiseks?
3. Kuidas on keskkonnajuhtimissüsteem lõimitud ülejäänud organisatsiooni juhtimissüsteemiga?
 - a) Juhtkonnapoolne poliitika on orienteeritud pidevale parendamisele?
 - b) Kas ettevõttel on plaanis sertifikaati uuendada ja viia vastavusse ISO 14001:2015 versiooniga?
4. Kas olete hakanud viima ellu muudatusi vastavalt ISO 14001 standardile ettevõttes?
 - a) kui jah, siis milliseid
 - b) kui ei, põhjendage
5. Millised takistused võivad ilmned kordusertifitseerimisel?
 - a) Milliste nõudmiste saavutamist vastavalt ISO 14001:2015 peate raskeks?
6. Kuidas on korraldatud inimressursside vastutus ettevõttes?
7. Millist kasu olete saanud standardi sertifitseerimisest?
8. Kuidas organisatsioon hindab enda suutlikkust määrata ISO standardi kasutoovaid ja riskikohti?
9. Millisel kujul olete koostanud kokkuvõtteid tulemusindikaatoritest ettevõttesiseselt ja -väliselt.
10. Hinnake standardi paindlikkust: kuivõrd kattuvad osaliselt organisatsiooni strateegiatega ja kas peab ISO 14001 juurutamiseks ettevõttesiseseid strateegiaid muutma?
 - a) kui ajamahukas see on olnud ja kui suuri jõupingutusi olete pidanud tegema?

Lisa 2. Ekspertintervjuu

1. Milline on sertifitseerijapoolne hinnang ettevõtete peamistele eesmärkidele standardi juurutamiseks?
2. Kas uuele standardile üleminekuperioodi pikkus on piisav, põhjendage?
3. Millised on enamlevinud takistused sertifikaadi saamisel?
4. Milliseid toetus- ja koolitusvõimalusi ettevõtted ootavad?
5. Millised raskused esinevad ISO 14001:2015 uue versiooni eelauditeerimisel?
6. Kuidas sertifitseerijad aitavad kaasa ettevõtte keskkonnajuhtimissüsteemi kavandamisele ja väljaarendamisele ISO 14001:2015 standardi nõuetest lähtuvalt?
7. Millisel kujul võiks olla keskkonnajuhtimissüsteemi juurutamine Eestis reguleeritud?

Lisa 3. Informeeritud nõusoleku leht

Informeeritud nõusoleku leht

Lugupeetud intervjueeritav!

Olen Eesti Maaülikooli linna- ja tööstusmaastike korralduse eriala magistriõppe II kursuse üliõpilane ja palun Teid osaleda minu magistritööga seotud uuringus.

Töö teema: Keskkonnajuhtimissüsteemi ISO 14001 head praktikad Eestis erasektori näitel

Magistritöö eesmärk on anda ülevaade ISO 14001 standardiga sertifitseeritud erasektori ettevõtete kogemusest standardi integreerimisel ja üleminekust ISO 14001:2004 versioonilt ISO 14001:2015 versioonile.

Eesmärgist tulenevalt püütakse uurida ettevõtete kogemusi standardi ohjamisel. Uurimusega selgitatakse, millisel kujul on ettevõtted hakanud viima oma keskkonnajuhtimist ISO 14001 uuema versiooniga kooskõlla ning saadakse audiitoritepoolne hinnang juurutamisele. Kvalitatiivse uuringu läbiviimiseks teostatakse poolstruktureeritud intervjuud ISO 14001 standardiga sertifitseeritud ettevõtete ja sertifitseerijate seas.

Intervjuus osalemine on vabatahtlik. Uurimustulemuste töötlemise hõlbustamiseks intervjuu salvestatakse ja hiljem transkribeeritakse. Saadud andmed üldistatakse ja töödeldakse grupitasandile anonüümsel kujul. Intervjueeritavale on tagatud konfidentsiaalsus – intervjuu käigus mainitud isikute nimesid ei avaldata. Uurimustöös lähtutakse intervjueeritava seisukohtadest. Uurimuse tulemustest informeeritakse soovi korral töö valmides. Uuringuga seotud küsimuste tekkimisel on võimalik ühendust võtta uuringu läbiviijaga.

Täna koostöö eest!

Tuuli Viks

Eesti Maaülikool, Põllumajandus- ja keskkonnainstituut

Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Mina, Tuuli Viks,
(sünnipäev 27/02/1992)

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud lõputöö Keskkonnajuhtimissüsteemi ISO 14001 head praktikad Eestis erasektori näitel, mille juhendaja on Ants Tammepuu,
 - 1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,
 - 1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja
 - 1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemisekskuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor

allkiri

Tartu, 22.05.2017

Juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Luban lõputöö kaitsmisele.

(juhendaja nimi ja allkiri)

(kuupäev)