

ATSAKINGO VERSLO DIEGIMO GIDAS SMULKIOMS IR VIDUTINĖMS ĮMONĖMS



Parengė:

Dr. Jolita Čeičytė-Pranskūnė, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto docentė, Inovacijų ir antreprenerystės mokslo grupės tyrėja.

Elma Paulauskaitė, Policy Impact Lab direktorė.

Dr. Monika Petraitė, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Inovacijų ir antreprenerystės mokslo grupės pagrindinė tyrėja.

Dr. Rasa Pušinitė-Gelgotė, Vilniaus universiteto Kauno fakulteto Socialinių mokslų ir taikomosios informatikos instituto docentė.

Atsakingo verslo diegimo gidas smulkioms ir vidutinėms įmonėms

Metodinė priemonė

Metodinę priemonę parengė ekspertų komanda, bendradarbiaujant su Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, įgyvendinant projektą „Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas“, projekto kodas Nr. 08.5.1-ESFA-V-423-02-0001.



Kuriame
Lietuvos ateitį
2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

TURINYS

1. Įžanga	5
2. Gido struktūra	11
2.1. Įmonių atsakingos veiklos sritys	12
2.1.1. Valdymas	12
2.1.2. Darbo aplinka	13
2.1.3. Etika	14
2.1.4. Bendruomenė	15
2.1.5. Aplinkosauga	16
3. I-as etapas: pasiruošimas	18
4. II-as etapas: strategija	25
4.1. Vertės pasiūlymo formulė	26
4.2. SSGG (stipriųjų ir silpnųjų pusių, galimybių ir grėsmių) analizė	27
4.3. Socialiai atsakingo verslo plėtros scenarijų sudarymas	28
4.4. ĮSA strategijos suderinimas su įmonės strategija	29
5. III-as etapas: įgyvendinimas	32
5.1. Strateginis lygmuo – sprendimų priėmimo organas	33
5.2. Operacinis lygmuo – AV įgyvendinimo organas	33
5.3. Operacinis lygmuo – AV veiksmų planas	33
5.4. Operacinis lygmuo – AV mokymai	35
6. IV-as etapas: komunikacija	37
7. V-as etapas: vertinimas ir tobulinimas	41

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Atsakingo verslo struktūra	8
2 pav. Verslo tvarumo ir atsakingumo indekso temų struktūra	11
3 pav. Atsakingo verslo diegimo lygmenys	12
4 pav. Atsakingo verslo diegimo etapinis modelis	17
5 pav. Pasiruošimo eiga	19
6 pav. Atsakingui verslui reikalingi išteklių	21
7 pav. Pasiruošimas: įmonės vertinimas	22
8 pav. Įmonės socialinės atsakomybės arba atsakingo verslo lygmenys	22
9 pav. Suinteresuotųjų ir įmonės įtakos	23
10 pav. XYZ pasiūlymo matrica	26
11 pav. SSGG analizė: esamos situacijos įvertinimas	28
12 pav. Scenarijų, lemiančių įmonės socialinės atsakomybės strategiją, įsivertinimas	28
13 pav. Konkurencinės rinkos strategijos	29
14 pav. Strateginių tikslų, uždavinių ir projektų formulavimas	30
15 pav. Atsakingo verslo strategijos įgyvendinimo žingsniai	33
16 pav. Atsakingo verslo mokymų vystymo ciklas	35

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Socialinės, ekonominės, ekologinės ir etinės dimensijų kriterijai	6
2 lentelė. Atsakingo verslo naudos įmonei	9
3 lentelė. Įmonėse taikomų atsakingo verslo veiklų ir naudų pavyzdžiai	10
4 lentelė. Rinkos analizė pasiruošimo etape	19
5 lentelė. Teisinių reikalavimų atitikimo įvertinimo pavyzdys	20
6 lentelė. Įmonės veiklų įvertinimo pavyzdys	20
7 lentelė. Komunikacijos priemonės pagal suinteresuotųjų grupes	38
8 lentelė. Vertinimo planas	42
9 lentelė. Interviu klausimų pavyzdžiai	43

DĒŽUČIŲ SĄRAŠAS

1 dėžutė. Įmonės valdymo sritis	12
2 dėžutė. Darbo aplinkos sritis	13
3 dėžutė. Etikos sritis	14
4 dėžutė. Bendruomenės sritis	15
5 dėžutė. Aplinkosaugos sritis	16
6 dėžutė. Patarimai apie pasiruošimo etapą mažesnėms įmonėms	24
7 dėžutė. Patarimai apie strategijos rengimą mažesnėms įmonėms	31
8 dėžutė. Patarimai apie įgyvendinimą mažesnėms įmonėms	36
9 dėžutė. Patarimai apie komunikaciją mažesnėms įmonėms	40
10 dėžutė. Naudingi analizės ir vizualizavimo įrankiai	43
11 dėžutė. Patarimai apie vertinimą mažesnėms įmonėms	44



1. ĮŽANGA

Atsakingas verslas vis dažniau tampa taikoma praktika verslo pasaulyje ir įgauna vis svarbesnę reikšmę visuomenėje. Įvairios organizacijos ir iniciatyvos vis daugiau skiria dėmesio problemoms visuomenėje ir aplinkoje bei ieško būdų, kaip jas efektyviau spręsti. Taip vadinami Didieji iššūkiai (angl. Grand Challenges) arba Darnaus vystymosi tikslai (angl. Sustainable development goals) sulaukia visuomenės dėmesio ir aktyvesnio įsitraukimo siekiant mažinti įvairias socialines, ekologines, ekonomines ir etines problemas. Sprendžiant tokias kompleksines problemas, kaip skurdo ar aplinkos taršos mažinimas, duomenų privatumo užtikrinimas ir pan., neabejotinai svarbus vaidmuo tenka verslą vykdančioms įmonėms. Įmonės ne tik gali prisidėti prie šių kompleksinių problemų mažinimo ir sprendimo, bet taip pat turi daugiau potencialo užimti didesnę rinkos dalį, turėti geresnę reputaciją visuomenėje ir būti sėkmingais ilgalaikėje perspektyvoje. Kitaip tariant, atsakingo verslo diegimas įmonėse tampa vis didesne būtinybe konkuruojant rinkoje, kuomet keičiasi visuomenės vertybės, atsiranda nauji standartai, teisinis reguliavimas.

Atsakingo verslo svarba Lietuvoje

Lietuvoje dėmesys atsakingesniai verslui aktyviau pasireiškė nuo įstojimo į Europos Sąjungą – tik tuo metu įvairiuose strateginiuose dokumentuose tai buvo įvardijama kaip įmonių socialinė atsakomybė (ISA). Atsakingas verslas yra bendresnė, platesnė įmonės socialinės atsakomybės sąvoka, apibūdi-

nanti verslą kaip sąžiningą, kokybišką, atskaitingą visuomenei ir kuriantį ilgalaikį pasitikėjimą, atsakingai naudojantį žmogiškuosius ir gamtos resursus. Atsakingo verslo samprata siekia paneigti ilgai vyravusią nuostatą, kad verslas yra atsietas nuo visuomenės, ir kaip tik akcentuoja glaudų verslo ryšį su visuomene ir gamta. Vystyti atsakingą verslą reiškia siekti verslo tikslų derinant aplinkosauginius, socialinius, etinius ir ekonominius veiksnius, kurie kurtų kuo pozityvesnius rezultatus ir naudas visuomenei bei aplinkai ne tik trumpalaikėje, bet ir ilgalaikėje perspektyvoje.

Verslo atstovams, inovatoriams ir darbuotojams netgi siūloma likti tame pačiame piliečio vaidmenyje ir darbo metu, kad visuomet būtų mąstoma ir elgiamasi visuomenės ir gamtos labui, derinant verslo interesus¹.

Atsakingas verslas Lietuvoje tampa vis aktualesnis ir sulaukia vis daugiau dėmesio iš įvairių visuomenės veikėjų, organizacijų ir institucijų, kuriančių įvairias iniciatyvas, skatinančias atsakingą verslą, pvz.:

- Skatinimas Nacionaliniu atsakingo verslo apdovanojimu²;
- Susikūrusi Nacionalinė atsakingo verslo asociacija (LAVA), kuri jungia įmones ir organizacijas, diegiančias atsakingos ir etiškos veiklos principus³;
- Veikia Baltosios bangos iniciatyva, skatinanti

¹Pavie, X., Carthy, D., & Scholten, V. (2014). Responsible innovation: From concept to practice. World Scientific.

²<https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumams/imoniu-socialine-atsakomybe-isa/nacionalinio-atsakingo-verslo-apdovanojimas>

³<https://asociacijalava.lt/apie-mus/>

skaidrų verslą⁴;

- Valstybės institucijų iniciatyva yra kuriami atsakingo verslo arba įmonių socialinės atsakomybės diegimo gidai⁵.

Kam skirtas šis gidas?

Šis gidas skirtas smulkioms ir vidutinėms įmonėms (SVV), norinčioms integruoti įmonių socialinę atsakomybę (ĮSA) arba atsakingo verslo (AV) principus į savo veiklą. Ši metodika sukurta kaip patogus gidas tiek pradedančioms diegti atsakingo verslo principus veikloje, tiek jau šioje srityje pažengusioms įmonėms, norinčioms plėsti atsakingo verslo veiklą.

Gidas yra skirtas trumpai ir aiškiai pristatyti atsakingo verslo esmę, principus bei konkrečius įrankius diegiant atsakingą verslą įmonėje. Taip pat pateikiami aktualūs sėkmės pavyzdžiai iš jau atsakingą verslą įdiegusių įmonių ar organizacijų patirties.

Apibrėžiant atsakingą verslą ir įmonių socialinę atsakomybę

ĮSA ir AV yra glaudžiai susijusios ir persidengiančios sąvokos. Egzistuoja daug požiūrių ir šių sąvokų apibrėžimų – kartais šios sąvokos naudojamos pakaitomis, nes jos turi daug bendrų bruožų.

ĮSA galima būtų suvokti kaip bazinį lygmenį, o atsakingą verslą – kaip aukštesnį lygmenį. Bendraja prasme, abi sampratos apibūdina įmonių atsakomybę dėl daromos įtakos visuomenei ir aplinkai. ĮSA atveju įmonė gali vykdyti, pvz., aplinkosaugines veiklas kaip papildomas, tačiau jos nebus pagrindinės įmonės veiklos ašis arba įmonėje gali vyrauti

principas „daryti gera“, pvz., filantropinė veikla. ĮSA akcentuoja tvarų įmonės augimą per tris dimensijas (angl. Triple Bottom Line):

- **Aplinkosauginę** – mažinti neigiamą poveikį aplinkai šalies mastu;
- **Ekonominę** – prisidėti prie bendros šalies ekonomikos ir gerbūvio;
- **Socialinę** – atsakingai elgtis su suinteresuotais šalimis, t. y. su visuomenės nariais ar organizacijomis, tiesiogiai ar netiesiogiai susijusiomis su įmonės vykdoma veikla, pvz., valstybėmis institucijomis ar organizacijomis, asociacijomis, klasteriais, darbuotojais, partneriais, tiekėjais, klientais, vartotojais ar kitais visuomenės nariais, kuriems vykdoma įmonės veikla gali turėti įtakos).

Atsakingo verslo atveju, pati verslo idėja gali būti orientuota į aplinkosauginės ar socialinės problemos sprendimą, o pati įmonės veikla remiasi principu „daryti teisingai“. Taigi, AV integruoja **aplinkosauginę, ekonominę, socialinę** dimensijas ir prideda dar papildomą – **etinę** dimensiją (žr. 1 lentelę).

Taigi, AV yra plati sąvoka, apimanti ĮSA, kartu ypatingą dėmesį skiria etiniams aspektams, santykiams ir bendradarbiavimui su visuomenės nariais (bendruomene, klientais, nevyriausybinėmis organizacijomis ar kt.), siekia pozityvių pokyčių visuomenėje ir aplinkoje, ir visa tai atsispindi įmonės kultūroje, strategijoje ir veikloje. **AV galima suvokti kaip įmonės DNR**, kai tuo tarpu ĮSA gali būti tik papildomos iniciatyvos ar praktikos šalia pagrindinių įmonės veiklų.

1 lentelė. Socialinės, ekonominės, ekologinės ir etinės dimensijų kriterijai.

Dimensijos	Socialinė	Ekonominė	Ekologinė	Etinė
Kriterijai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lyčių lygybė ○ Prieinamumas visoms socialinėms grupėms ○ Pritaikomumas neįgaliesiems ○ Įtaka vartotojo sveikatai ○ Personalo darbo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Indėlis į bendrą ekonomiką ○ Įtaka darbinio užimtumo lygiui ○ Įtaka į bendrą gerbūvio kūrimą ○ Skaidrumas klientų atžvilgiu ○ Įtaka konkurenci- 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Orientacija į pasekmes ekologiškumo atžvilgiu ○ Įtaka gyvenamajai aplinkai ○ Indėlis siekiant vartotojo pagarbos aplinkai ○ Pasirenkami ener- 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vertybių atitikimas tarp įmonės ir jos darbuotojų, partnerių, tiekėjų ir kt. ○ Moralinių vertybių integracija į įmonės kultūrą, strategiją, veiklas ○ Reglamentų, įstatymų laikymasis

⁴<https://baltojibanga.lt>

⁵<https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/imoniu-socialine-atsakomybe-isa/metodiniai-leidiniai-projektai-ir-tyrimai>

Dimensijos	Socialinė	Ekonominė	Ekologinė	Etinė
Kriterijai	<ul style="list-style-type: none"> ○ sąlygos ir įtaka sveikatai ○ Įtaka gyvenimo ir darbo sąlygoms ○ Socialinio dialogo vystymas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ niam lygiui ○ Ekonominis ir teritorinis vystymasis ○ Subrangovų pasirinkimas ir jų patvirtinimas ○ Produkto ir (ar) paslaugos efektyvumas ir kokybė 	<ul style="list-style-type: none"> ○ gijos išteklių ir jų alternatyvos ○ Atliekų apdorojimas ○ Dematerializacija ○ Užterštumo mažinimas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produkto kokybę patvirtinantys sertifikatai ○ Procesų kokybę patvirtinantys sertifikatai ○ Maksimalus mokslinių tyrimų patikimumas ○ Papildomi veiksmai, užtikrinantys atsakomybę

Šaltinis: sudaryta gido autorių, adaptuota pagal Čeičytė, Petraitė (2014)⁶.

Atsakingo verslo struktūra

AV arba ĮSA apima įvairias sritis. Įvairūs, su atsakingu verslu siejami standartai ir sertifikatai, naudoja kiek skirtingas klasifikacijas, tačiau dauguma jų įtraukia **įmonės valdymą, darbo aplinką, etiką, bendruomenės ir aplinkosaugos** sritis, kuriose siekiama pozityvių pokyčių. Kitos AV ar ĮSA standartuose įtraukiamos sritys gali būti: santykiai su klientais (BLab⁷), poveikis visuomenei ar įtaka suinteresuotojų grupių vertinimams ir sprendimams (Pasaulinio atskaitingumo iniciatyva⁸). Į kokias sritis įmonė telks resursus ir sieks pokyčių gali priklausyti nuo verslo srities, turimų išteklių ar kitų aspektų. Jei įmonė turi mažiau išteklių, iš pradžių ji gali pasirinkti bent vieną sritį, nuo kurios pradės savo AV veiklas.

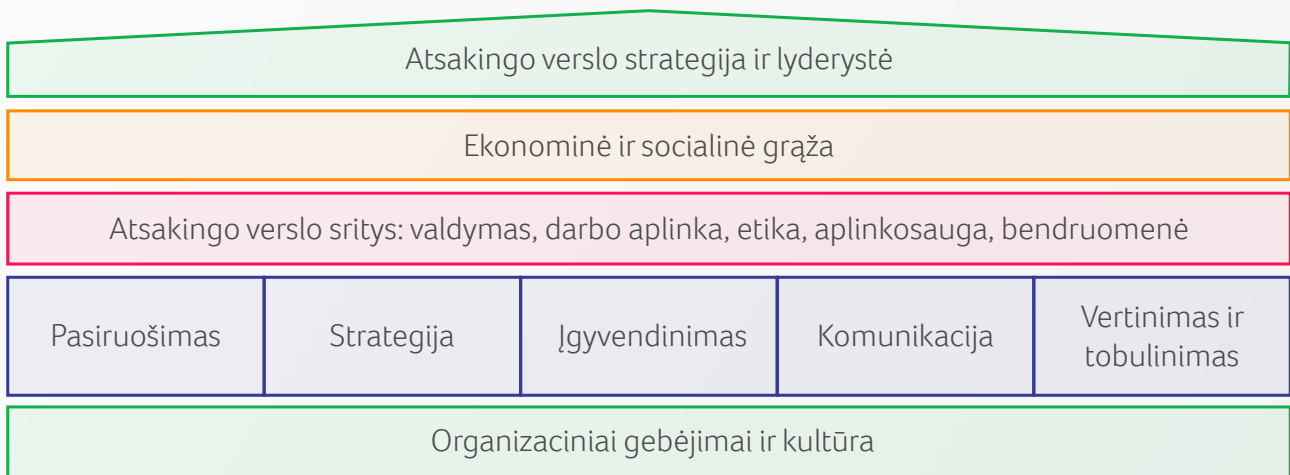
AV ir (ar) ĮSA įgyvendinimo logika ir dėmesio sritys galėtų būti įsivaizduojamos kaip namas, kurio pamatus formuoja organizacinės vertybės, gebėjimai ir kultūra, t. y. suformuoti moraliniai ir organizaciniai pagrindai, skirti įgyvendinti AV (žr. 1 pav.). Organizacijos vertybės visuomet persikelia į kultūrą, kuri reiškiasi kaip elgesio normos ir konkreti elgsena iškilus dilemai. Susiformavus išteklių apribojimams dažnai kylantis klausimas yra, ar juos skirti pelnui ir nuo jo priklausantiems darbuotojų darbo užmokesčio priedams, ar AV projekto įgyvendinimui, tokiu būdu didinant sąnaudas ir mažinant pelną. Klausimas sudėtingas, nes tenka spręsti interesų grupių konfliktą, o solidarūs susitarimas dėl tikslų tampa sprendimų priėmimo pagrindu. Kita vertus, jei įmonė priorite-

tu bus pasirinkusi darbuotojų ekonominę gerovę, kiti projektai bus įgyvendinami nepažeidžiant šio prioriteto. Taigi, vertybės ir kultūra formuoja veiklos pamatus, o strategija ir lyderystė nustato esminius veikimo tikslus, uždavinius, kurių pagrindu numatomi konkretūs ekonominės ir socialinės grąžos tikslai (pvz., pasiekti kad įmonėje kasmet būtų įdarbinama 30 proc. darbuotojų, vyresnių negu 45 m., ar užtikrinti, kad pajamos iš eko-produktų sudarytų 50 proc. viso įmonės produktų portfelio pajamų ir pan.). Tokio pobūdžio tikslai tiesiogiai veikia visas AV valdymo sritis – valdymą, darbo aplinką, etiką, aplinkosaugą ir bendruomenę – todėl jas būtų galima įsivaizduoti kaip AV namo kambarius, kurių kiekvienas reikalauja dėmesio, tačiau pradžioje galima pasirinkti tik vieno iš jų vystymą, nors suprantama, kad nė vienas ilginiui negali likti be dėmesio. Galiausiai, procesai sudaro jungtis tarp visų socialinės atsakomybės sričių versle ir nustato komunikaciją ir sąsajas tarp jų – taigi, veikia kaip namo koridoriai, laiptai, atviros ar uždaros durys ir komunikacijos sistemos. Akivaizdu, kad nuo jų priklauso AV strategijos įgyvendinimo efektyvumas ir jiems reikėtų skirti ypatingą dėmesį tiek smulkioje, tiek vidutinėje įmonėje.

⁶Čeičytė, J., Petraitė, M. (2014). Atsakingųjų inovacijų koncepcija. Public Policy And Administration, 13(3), 400–413. ⁷Certified B Corporation, <https://bcorporation.eu/about-b-corps>

⁸Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org>

1. pav. Atsakingo verslo struktūra.



Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Apie atsakingo verslo naudą

Yra keletas priežasčių, kodėl įmonės nusprendžia diegti atsakingas veiklas. Bene pagrindinė priežastis, kodėl SVV diegia atsakingas veiklas, yra įkūrėjų ar vadovų asmeninėmis vertybėmis ir aukšta morale grįstas pasirinkimas⁹, natūralus noras „daryti teisingai“, kurti ne tik ekonominę, bet ir socialinę, aplinkosauginę gerovę bei prisidėti prie bendros šalies gerovės. Kitos motyvuojančios priežastys yra pelno maksimizavimo galimybės, pvz., valstybės institucijų ar tarptautinių organizacijų, tokių kaip Europos Sąjunga ar Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos¹⁰ skatinimas per finansinę paramą, viešuosius pirkimus ar švietimą. Taip pat pasitaiko, kad įmonė patiria spaudimą diegti tam tikras AV ar ĮSA veiklas, pvz., dėl augančios baudos už aplinkos taršą, didėjančių aplinkosauginių mokesčių.

Todėl galima pabrėžti svarbią AV veiklų taikymo

naudą – geriau numatyti ir valdyti esamas ir galimas ateityje verslo rizikas, susijusias su reputacija, resursais, finansais ir konkurenciniu pranašumu. Atlikti tyrimai parodė, kad SVV taikoma AV ir (ar) ĮSA daro reikšmingą įtaką geresnei įmonės reputacijai ir darbuotojų įsitraukimui¹¹. Taip pat pagal 2020 m. Lietuvoje vykdyto Spinter „Visuomenės nuomonės tyrimo dėl įmonių socialinės atsakomybės“ rezultatus, net 80 proc. respondentų teigė, kad jiems svarbūs įmonėse taikomi socialinė atsakomybės principai.

Kita svarbi AV taikymo nauda yra vis didėjančios galimybės pritraukti papildomas investicijas. 2006 m. Jungtinės Tautos sukūrė „Atsakingo investavimo principus“, kurie investuotojams padeda įvertinti aplinkosauginius, socialinius ir įmonės valdymo aspektus. Lietuvoje taip pat atsiranda būtent atsakingą ir (ar) darnų verslą ar startuolius remiančių verslo angelų, ar investuotojų, pvz., privataus kapitalo fondas ir akceleratorius Katalista Ventures¹².

⁹Charalampos Saridakis, Sofia Angelidou, Arch G. Woodside (2020). What type of CSR engagement suits my firm best? Evidence from an abductively-derived typology, *Journal of Business Research*, Volume 108, 2020, Pages 174-187, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.032>.

¹⁰Angliška Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

¹¹Yumei, H., Iqbal, W., Nurunnabi, M. et al. Nexus between corporate social responsibility and firm's perceived performance: evidence from SME sector of developing economies. *Environ Sci Pollut Res* 28, 2132–2145 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11356-020-10415-w>

¹²<https://www.katalistaventures.com>

2 lentelė. Atsakingo verslo naudos įmonei.

Pagrindiniai atsakingo verslo privalumai ir naudos įmonei	
Geresnė įmonės reputacija ir įvaizdis visuomenėje	<ul style="list-style-type: none"> ● Didėjanti darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas ● Geresni/aiškesni santykiai tiekimo grandinėje
Naujos verslo galimybės	<ul style="list-style-type: none"> ● Darnių ar socialinių produktų ar paslaugų rinka sparčiai plečiasi
Didesnis konkurencinis pranašumas	<ul style="list-style-type: none"> ● Sėkmingesnis kuriamų produktų ar paslaugų priėmimas rinkoje ● Didėjantis vartotojų lojalumas
Ekonominės naudos ir efektyvumo didinimas	<ul style="list-style-type: none"> ● Žaliavų taupymas (energijos ir vandens sunaudojimas) ● Kaštų mažėjimas dėl pokyčių, susijusių su: <ul style="list-style-type: none"> ● pakuotėmis ● transportavimu ● gamybos procesais ● taršos mažinimu ● Gamybinių, finansinių, aplinkosauginių, teisinių rizikų mažinimas ir geresnis valdymas
Finansinė parama ir investicijos	<ul style="list-style-type: none"> ● Geresnės kreditavimo sąlygos

Šaltinis: sudaryta gido autorių, adaptuota pagal Magrizos, Apospori, Mrylyn Carrigan, Jones (2020), Dahlin, Ekman, Rëndell, Pesämaa (2020), Saridakis, Angelidou, Woodside (2020)¹³.

Žemiau pateikiami realūs pavyzdžiai (žr. 3 lentelę) iš įmonėje taikomų AV ir (ar) ĮSA veiklų ir gaunamų naudų. Mažesnėms įmonėms visuomet verta pradėti nuo su ekologija susijusių tikslų, kurie dažnai padeda sutaupyti (UAB „Švyturys-Utenos alus“ ir

AB „Telia Lietuva“ pavyzdžiai). Kitas variantas – pačią verslo idėją ir procesus kurti taip, kad pati įmonės veiklos ašis būtų ekologiška ir nereikalautų papildomų pastangų mažinti taršą, kaip MB „Individus“ (INDI) atveju.

¹³Solon Magrizos, Eleni Apospori, Marylyn Carrigan, Rosalind Jones (2020). Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis, European Management Journal, ISSN 0263-2373, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.002>; Peter Dahlin, Peter Ekman, Jimmie Rëndell, Ossi Pesämaa (2020). Exploring the business logic behind CSR certifications, Journal of Business Research, Volume 112, Pages 521-530, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.046>; Charalampos Saridakis, Sofia Angelidou, Arch G. Woodside (2020). What type of CSR engagement suits my firm best? Evidence from an abductive-ly-derived typology, Journal of Business Research, Volume 108, 2020, Pages 174-187, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.032>.

3 lentelė. Įmonėse taikomų atsakingo verslo veiklų ir naudų pavyzdžiai.

Įmonė	Švyturys-Utenos alus	Telia Lietuva	INDI
Trumpas aprašymas	„Švyturio-Utenos alus“ naudodamas elektros energiją iš saulės šviesos. Saulės elektrinės yra įrengtos ant įmonės pastatų stogų ¹⁴	Siekdama sumažinti CO2 emisijas, bendrovė įsikūrė moderniaame „BREEAM Excellent“ sertifikatu įvertintame pastate su saulės kolektoriais, lietaus vandens surinkimu ir kitais efektyvumo sprendimais. Visa veikloje naudojama elektros energija – iš atsinaujinančių šaltinių ¹⁵	Kuria interjero dizaino sprendimus, grįstus žiediniu dizainu, t. y. patys produktai yra draugiški aplinkai, nesukeliantys taršos ir ją mažinantys ¹⁶
Nauda	Teigiama, kad įmonės metinės sąskaitos už elektrą sumažės 12 proc.	Įmonės tikslas yra nulinės CO2 emisijos	Nauja verslo niša

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Kalbėti ar daryti?

Kita aiški AV tendencija – pereiti prie realių veiksmų diegiant AV ir (ar) JSA veiklas realioje praktikoje. Anksčiau buvo pastebima tendencija, kad įmonės minimaliai integruodavo JSA į savo veiklą, o daugiau dėmesio skirdavo viešinti, kad ji yra socialiai atsakinga¹⁷. Visuomenėje toks įmonių elgesys sukėlė nepasitenkinimą ir nepasitikėjimą įmonėmis, teigiančiomis, kad jos integruoja JSA. Todėl dabar įmonėms svarbu ne tik komunikuoti, bet ir realiai diegti JSA arba AV veiklas, kad įtikintų visuomenę¹⁸ ir pelnytų jos pasitikėjimą. Tuo tarpu SVV dažnai natūraliai jau taiko JSA ir (ar) AV principus savo veiklose, todėl joms aktualu skirti daugiau dėmesio mokytis ir suvokti, kas yra AV, kad galėtų apie tai aktyviau komunikuoti.

Mitas – mažesnėms įmonėms būti atsakingoms yra sunkiau nei didelėms

Dažnai egzistuoja mitas, kad SVV yra sunkiau taikyti AV principus negu didelėms įmonėms. SVV yra

lankstesnės dėl mažesnės biurokratijos, todėl gali greičiau ir lengviau įgyvendinti naujus sprendimus, susijusius su AV¹⁹. Taip pat SVV yra kūrybiškos ir inovatyvios, ieškančios naujų galimybių, todėl atsakingo verslo taikymas gali tapti puikiu konkurenciniu pranašumu vystant naujus produktus ar paslaugas, tobulinant organizacinius procesus.

Taip pat nustatyta, kad dažnai mažesnės įmonės tik mano, kad siekiant būti atsakingu ar diegti JSA veiklas reikia daug resursų, laiko ir biurokratijos, tačiau reali mažesnių įmonių patirtis paneigia ir šį mitą²⁰. Jei įmonė dar netaiko jokių AV veiklų, pirmiausia, jai svarbu pasirinkti bent vieną ar kelias veiklas, kurios taip pat prisidėtų ir prie įmonės pelningumo, pvz., mažinti energijos ar vandens naudojimą, kurti geresnes sąlygas darbuotojams, kad jie būtų labiau motyvuoti ir produktyvesni, ir pan. Įdiegus kelis bazinius AV principus, žingsnis po žingsnio galima priitaikyti ir kitas AV veiklas.

¹⁴<https://www.delfi.lt/projektai/eko-energetika/saules-sviesa-utenoje-gamins-alu.d?id=77618063>

¹⁵www.vz.lt/tvarus-verslas/2020/10/07/drasus-telia-desimtmecio-uzmojis--tvariai-veikiantis-verslas#ixzz6jj5UtHYh

¹⁶www.indi.lt

¹⁷Mariachiara Colucci, Annamaria Tuan, Marco Visentin, An empirical investigation of the drivers of CSR talk and walk in the fashion industry, *Journal of Cleaner Production*, Volume 248, 2020, 119200, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119200>.

¹⁸Peter Dahlin, Peter Ekman, Jimmie Røndell, Ossi Pesämaa, Exploring the business logic behind CSR certifications, *Journal of Business Research*, Volume 112, 2020, Pages 521-530, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.046>. ¹⁹Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of business ethics*, 115(4), 693-705.

²⁰Castka, Balzarova, Bamber, Sharp (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 140-149. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.62>

2.GIDO STRUKTŪRA

Šiame leidinyje pristatomos AV sritys ir etapinis AV diegimo modelis, įkvėptas praktinių AV ir ĮSA įgyvendinimo gidų pavydžių²¹.

AVpraktikos gali pasireikšti vienoje ar keliuose srityse. Šiame gide apžvelgiame sritis, įtrauktas į Lietuvoje sukurtą verslo tvarumo ir atsakingumo indeksą (VTAI) (žr. 2 pav.).

VTAI numatomas veikti kaip diagnostinis įrankis, leisiantis įmonėms nustatyti savo pažangą diegiant



AV praktikas. Indeksas leis įmonėms ne tik nustatyti savo progresą diegiant AV apskritai ir atskirai kiekvienoje iš jo sričių, bet leis ir palyginti pasiekimus su kitomis šalies įmonėmis. Indeksą sudarys du lygmenys – pagrindinis ir ekspertinis. Šalies įmonės galės juo naudotis ne tik diagnostikos tikslais nepateikiant dokumentacijos ar įrodymų (pagrindinis lygmuo), bet ir siekiant įgyti ekspertų įvertinimą (ekspertinis lygmuo).

2 pav. Verslo tvarumo ir atsakingumo indekso temų struktūra.

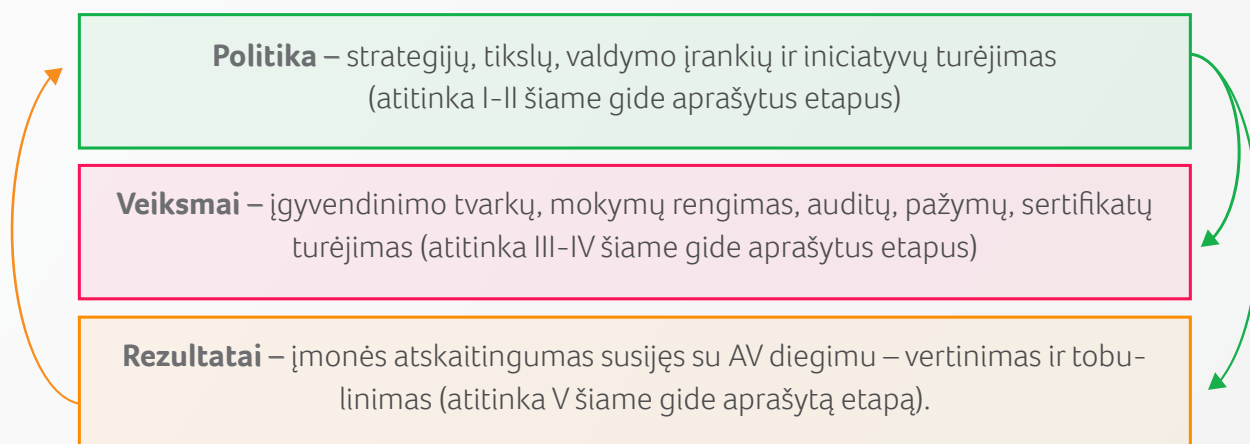
Valdymas 13 klausimų	Darbo aplinka 21 klausimas	Etika 9 klausimai	Aplinkosauga 13 klausimų	Bendruomenė 8 klausimai
Politikos	Darbo sąlygos	Skaidrumas	Aplinkosaugos vadyba, sertifikatai	Įtraukimas ir vystymas
Struktūrizuota veikla, standartai	Atlygis ir naudos	Antikorupcija	Išteklių naudojimas, tausojimas	Darbo vietos integracija, įvairovė
Tiekimo grandinė, pirkimai	Tobulėjimas ir karjera	Verslo etika ir pažeidimai	Poveikių nustatymas ir atskleidimas	Bendradarbiavimas
Atsakingumas, raportavimas	Įvairovė, lygios galimybės	Duomenų sauga ir privatumas	Klimato kaita	Parama
Suinteresuotieji (įtraukimas) ir įvertinimas	Įsitraukimas	Žmogaus teisių apsauga	Žalieji pirkimai	Socialiniai projektai

Šaltinis: UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ (EKT) (2019) Verslo tvarumo ir atsakingumo indeksas.

²¹International Institute for Sustainable Development (2007), Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business, https://www.iisd.org/system/files?file=publications/csr_guide.pdf; Industry Canada (2014), Corporate Social Responsibility (CSR): An Implementation Guide for Canadian Business, [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSRIImplementationGuide.pdf/\\$file/CSRIImplementationGuide.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSRIImplementationGuide.pdf/$file/CSRIImplementationGuide.pdf)

Diegiant AV atskirose iš nurodytų sričių, svarbūs tampa keli lygmenys:

3 pav. Atsakingo verslo diegimo lygmenys.



Šaltinis: sudaryta gido autorių, adaptuota pagal EKT, Verslo tvarumo ir atsakingumo indeksas (2019).

2.1. ĮMONIŲ ATSAKINGOS VEIKLOS SRITYS

Kiekvienoje AV diegimo sričių matoma daug skirtingų aspektų, kaip įmonė gali siekti dirbti tvariai ir atsakingai. Pasiruošimo etape (žr. 3 dalį) visų pirma svarbu išsiginčinti, kurios sritys įmonei svarbiausios, ir kuriose jų veikti. Įmonė gali pasirinkti siekti pažangos kiekvienoje iš sričių arba susitelkti į vieną ar

keletą jų. Šis sprendimas priklausys nuo AV diegimui turimų resursų, suinteresuotųjų ir įmonės prioritetų – svarbu suprasti, kurios sritys svarbiausios ir kuriose jų principų diegimas įmonei ir jos suinteresuotiesiems suteiks daugiausiai naudos.

2.1.1. VALDYMAS

1 dėžutė. Įmonės valdymo sritis.

Valdymas yra esminė įmonės sėkmės veiklos prielaida, svarbus veiksnys investuotojams. Atsakingas įmonės valdymas yra plati veikla, kurią sudaro:

- AV ir (ar) JSA integracija į politiką, struktūrą, strategiją (ir veiksmų planą strategijai įgyvendinti), pagrindinių sėkmės veiksnių identifikavimas bei jų vertinimas. Šiame strateginiame lygmenyje gali būti naudojamos žemiau nurodytos gairės, skirtos formuoti atsakingą valdymo politiką ir strategiją;
- Skaidrumas ir kokybės vadyba, pasireiškianti dokumentacijos tvarkymu, ataskaitų rengimu, standartų diegimu ir jų vykdymu;
- Sąžininga ir teisinga komunikacija apie įmonės veiklas, įskaitant AV ir (ar) JSA veiklas, suinteresuotų šalių – tiek vidinių, tiek išorinių – informavimas.;
- Įmonės vertės grandinės pasirinkimas ir formavimas, pvz., tiekėjų, partnerių pasirinkimai pagal jų vertybes, veiklos standartus;
- Suinteresuotų šalių įtraukimą į įmonės procesus, veiklų gairių ar strategijos formulavimą, bendradarbiavimą;

- Įsitraukimas į asociacijas, klasterius, pvz., susijusius su AV ir (ar) ĮSA veiklomis, dalyvavimas formuojant politiką.

Atsakingo įmonės valdymo indeksai, gairės, standartai ir sertifikatai:

- Verslo tvarumo ir atsakomybės indeksas (VTAI);
- Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva (angl. Global Reporting Initiative, GRI);
- JT „Pasaulinis susitarimas“ (angl. UN Global Compact);
- Atskaitomybės standartas (angl. Assurance Standard) (AA1000);
- Kokybės vadybos sistemos sertifikatas (ISO 9001);
- Informacijos saugumo vadybos sistemos sertifikatas (ISO 27001);
- Socialinės atsakomybės standarto sertifikatas (SA 8000);
- Antikorupcinės vadybos sistemos sertifikatas (LST ISO 37001:2017).

Pagal VTAI įmonės valdymo vertinimą sudaro:

- Politika;
- Struktūrizuota veikla ir standartai;
- Tiekimo grandinė ir pirkimai;
- Atskaitingumas ir raportavimas;
- Suinteresuotų šalių įtraukimas ir įvertinimas.

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

2.1.2. DARBO APLINKA

2 dėžutė. Darbo aplinkos sritis.

Darbo aplinka – glaudžiai su įmonės darbuotojų gerbūviu susijusi sritis. Darbo ir juo susijusius santykius reglamentuoja tarptautiniai standartai ir šalies įstatymai.

Darbo santykiai – tai sritis, nuo kurios tiesiogiai priklauso įmonės veiklos sėkmė. Darbuotojų pasitenkinimas darbu konkrečioje įmonėje ir šios gebėjimas išlaikyti pastovią darbo jėgą, be kitų naudų, pasireiškia sutaupytais kaštais, padidėjusiu našumu ir „minkštomis“ su organizacine kultūra susijusiomis naudomis. Siekti šių naudų galima ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso numatytais priemonėmis plėtojant kolektyvinius darbo santykius – įgalinant socialinį dialogą darbdaviui bendradarbiaujant su darbo tarybomis, profesinėmis sąjungomis.²²

Darbo aplinkos vadybos gairės ir standartai:

- Verslo tvarumo ir atsakomybės indeksas (VTAI);
- Kokybės vadybos sistemos sertifikatas (ISO 9001:2015);
- Socialinės atsakomybės standartas (SA8000);
- Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema (OHSAS 18001);
- Darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos (ISO 45001:2018);

²²Trečiasis Darbo kodekso skirsnis – Informavimas ir konsultavimasis, <https://www.infolex.lt/ta/368200>

- Socialinės atsakomybės gairių standartas (ISO 26000:2010);
- B Impact Assessment.

Pagal VTAI, darbo aplinkos srityje įtraukiamos žemiau išvardintos temos:

- Darbo sąlygos – darbo sauga, sutartys;
- Atlygis ir naudos – pastovus ir kintamas atlygis už darbą, darbuotojų motyvacijos sistema;
- Tobulėjimas ir karjera – skaidri politika apie galimybes tobulėti, mokymosi visą gyvenimą įgalinimas;
- Įvairovė, lygios galimybės – nediskriminavimo, pažeidžiamų visuomenės grupių įtrauktis, moterų įgalinimo aukščiausiose įmonės valdymo grandyse, priekabiavimo prevencijos politika. Įmonės gali remtis Lygių galimybių įgyvendinimo vadovu darbdaviams²³, jungtis prie progresyvių iniciatyvų kaip „*He for She*“ ir kitų.
- Įsitraukimas – galimybė darbuotojams dalyvauti įmonės vystymui reikšmingais klausimais.

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

2.1.3. ETIKA

3 dėžutė. Etikos sritis.

Verslo etika yra integrali bet kokios, o ypač AV principus išpažįstančios ir savo veikloje diegiančios įmonės dalis. Etika yra susijusi su organizacijos moraliniu išsivystymu, apimančiu kultūrinės ir vertybinės nuostatas, taikomas įmonės valdyme ir veikloje. Daugumoje įmonių atsakomybės valdymo gairių ir standartų etika nėra išskiriama kaip atskira sritis, o suvokiama horizontaliai, įtraukiant su ja susijusius aspektus į kitas sritis – darbo aplinka, aplinkosauga ir kitos.

Etikos vadybos gairės ir standartai:

- Verslo tvarumo ir atsakomybės indeksas (VTAI);
- Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva (angl. Global Reporting Initiative, GRI);
- JT „Pasaulinis susitarimas“ (angl. UN Global Compact);
- Socialinės atsakomybės gairių standartas (ISO 26000:2010).

Lietuvoje nuo 2017 m. veikia įmonių skaidrumo iniciatyva, vienijanti atsakingo verslo įmones, išpažįstančias sąžiningumo ir skaidrumo principus. Iniciatyvoje dalyvaujančios įmonės dalyvauja reitingavime pildant kasmetinį „Transparency International“ Lietuvos įmonėms pritaikytą klausimyną „Progresas“. Įrankis vertina įmonių įdiegtas antikoruptions priemones, organizacinį skaidrumą bei finansinį skaidrumą ir atskaitingumą.

Pagal VTAI, darbo aplinkos srityje įtraukiamos išvardintos temos:

- Skaidrumas – kiek įmonės atskleidžia apie savo savininkus, akcininkus, informaciją apie dukterines, asocijuotas įmones;
- Antikoruptions – kokie įmonių įsipareigojimai laikytis susijusių teisės normų, kaip jie pasireiškia per įmonės politiką ir veiksmus;
- Verslo etika ir pažeidimai – kokiais veiksmais įmonės siekia identifikuoti ir atliepti galimus verslo etikos pažeidimus;

²³<https://lygybe.lt/data/public/uploads/2018/11/lygiugalimybiuvadovas.pdf>

- Duomenų sauga ir privatumas – įmonės atitikimas ES Bendrojo duomenų apsaugos reglamentui (GDPR);
- Žmogaus teisių apsauga – dažname AV standarte savo ruožtu išskiriama sritis, susijusi su įmonės politika ir veiksmis, siekiančiais apsaugoti su žmogaus teisėmis susijusius principus kaip nediskriminavimas, ekonominių, socialinių, politinių, kultūrinių, religinių ir kitų teisių užtikrinimas.

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

2.1.4. BENDRUOMENĖ

4 dėžutė. Bendruomenės sritis.

Bendruomenė apibūdina geografinę įmonės vietovę, kurioje įmonė vykdo savo veiklą, bendradarbiauja su vietos bendruomenės nariais prisidedant prie jos gerbūvio. Bendruomenės nariai gali būti tie patys įmonės darbuotojai, tiekėjai, vietinės organizacijos ar institucijos, su kuriomis įmonė yra susijusi dėl savo vykdomos veiklos. Bendradarbiavimas su bendruomene gali būti suvokiamas ne tik kaip labdara, bet ir kaip ryšių stiprinimas, mokymasis ar net naujų sprendimų ar iniciatyvų galimybės versle. Indėlis į bendruomenės gerbūvį yra svarbus AV veiksnys, turintis įtakos įmonės sėkmei ir reputacijai.

Bendruomenės vystymo gairės:

- Darnaus vystymosi tikslai (angl. *Sustainable Development Goals, SDG*);
- JT „Pasaulinis susitarimas“ (angl. *UN Global Compact*);

Pagal VTAI bendruomenės vertinimą sudaro:

- Įtraukimas ir vystymas – kaip vietos bendruomenė skatinama įsitraukti ir vystytis, pvz., sukuriama naujos darbo vietos, užimtumo veiklą ar švenčių vietos bendruomenei organizavimas;
- Darbo vietos integracija – įmonės darbuotojų įtraukimas į vietos bendruomenės rėmimo veiklas, darbuotojų savanorystės skatinimas ir rodiklių sudarymas;
- Bendradarbiavimas – kokie įmonės bendradarbiavimo su vietos bendruomene principai, politika, tvarka ir bendradarbiavimo formos, kaip įmonė prisideda prie savo veiklos sektoriaus bendruomenės stiprinimo ir atsakomybės plėtros;
- Parama ir socialiniai projektai – įmonės skelbiami konkursai paramai gauti, nustatytos sąlygos ir procedūros paramai skirti, pvz., stipendijos, dovanos, labdara, darbuotojų savanoriška veikla ar konsultacijos bendruomenei, partnerystė su NVO ar kitomis įstaigomis.

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

2.1.5. APLINKOSAUGA

5 dėžutė. Aplinkosaugos sritis.

Aplinkosauga – pagal VTAI įvardintos aplinkosauginės temos sritys ir pagrindinės tendencijos aplinkosaugos srityje yra ES iniciatyvos: žiedinė ekonomika (angl. *Circle Economy*), žaliasis kursas (angl. *Green Deal*). Žalieji pirkimai (žaliavų, pakuočių ir pan.) tinka visoms įmonėms ir yra paprasčiausiai pritaikoma priemonė.

Kai įmonės išteklių galima skirti pagal poreikį, poveikį aplinkai galima mažinti pokyčiais verslo modelyje, gamyboje (technologijų pakeitimai, produktų pakeitimai):

- Verslo modelių pokyčiai: darnių produktų ir (ar) paslaugų ar ekoinovacijų kūrimas; ilgaamžių produktų kūrimas ir pardavimas brangiai; produktų kaip paslaugos teikimas (tokiame verslo modelyje produkto savininku lieka gamintojas, o vartotojas tik naudoja produktą, jį nuomoja tam tikram laikotarpiui);
- Atsinaujinančios energijos naudojimas gamyboje, logistikoje, administracijoje (saulės kolektoriai, geotermiškai energija, hibridiniai, elektra varomi automobiliai).

Mažiau išteklių turinčios įmonės gali diegti aplinkosaugines priemones ir strategijas, skirtas ištekliams naudoti ir tausoti, klimato kaitai mažinti:

- Atsisakymo strategija: galbūt veikloje galima atsisakyti taršių žaliavų, retų gamtos išteklių;
- Sumažinimo strategija: galbūt galima sumažinti išteklių vartojimą, gamybos atliekų kiekį, taip pat atliekų kiekį vartojant produktą;
- Panaudoti antrą kartą strategija: galbūt galima panaudoti atliekas, jas pakoreguoti ir naudoti iš naujo;
- Rūšiuoti ir perdirbti strategija: galbūt atliekas galima panaudoti kaip tiesiogines žaliavas kitų produktų gamyboje;
- Pataisymo strategija: galbūt galima įrankius, įrengimus ir kitus naudojamus daiktus pataisyti ir naudoti toliau.

Aplinkosaugos srities standartai:

- Aplinkosaugos vadybos ir audito sistema (EMAS);
- Aplinkos apsaugos vadybos sistema (ISO 14001);
- Energetikos vadybos standartas (ISO 50001);
- Ekoženklavimas (ES ekologinis ženklas).

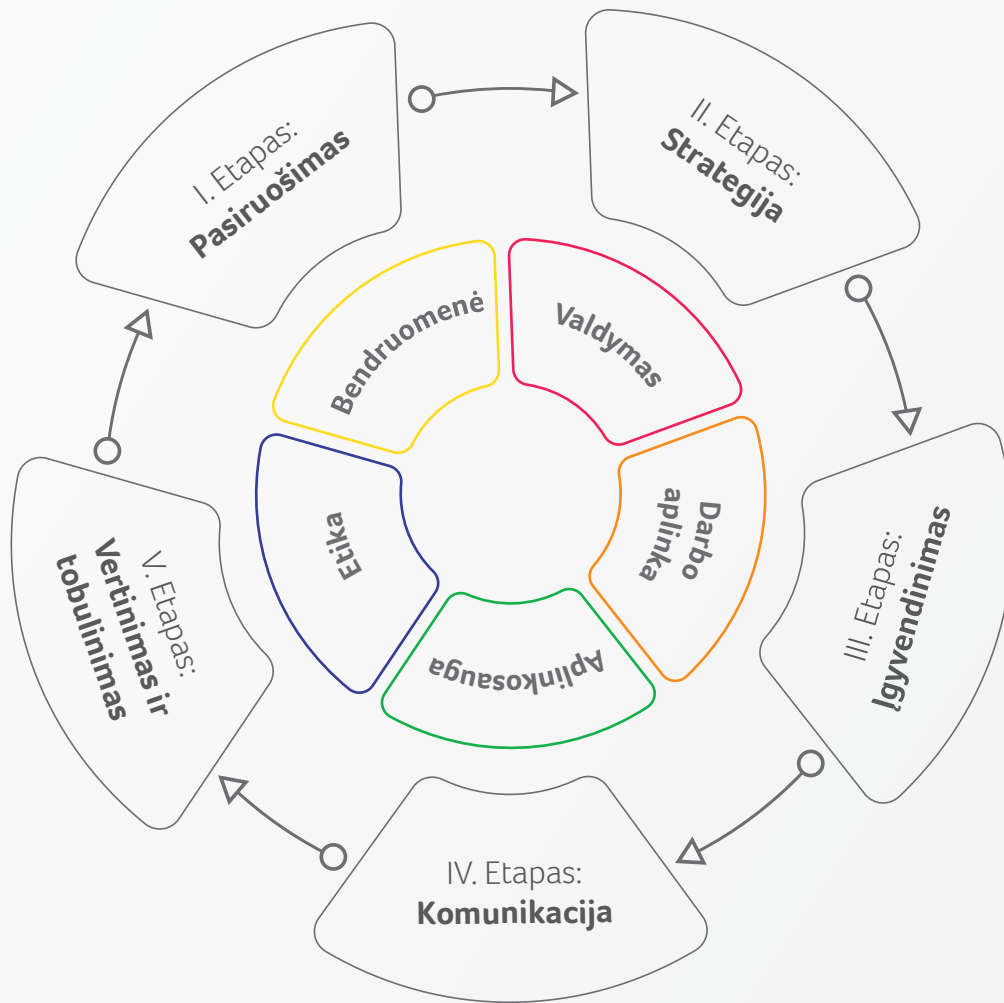
Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Kaip matyti iš žemiau pateikto modelio (4 pav.), AV įgyvendinimo etapus sudaro: 1) **pasiruošimas**; 2) **strategijos vystymas**; 3) **įgyvendinimas**; 4) **komunikacija**; 5) **vertinimas ir tobulinimas**.

AV sritys (valdymas, darbo aplinka, etika, aplinkosauga ir bendruomenė) šiame modelyje supran-

tamos kaip horizontalios, t. y. jos svarbios visuose etapuose. Išvardintos AV sritys detalčiau yra pristatomos pirmame, pasiruošimo, etape, kadangi būtent šiame etape yra svarbu susipažinti su AV sritimis ir susijusiomis veiklomis, kurias įmonė pasirinktų prioritetais diegti savo veiklos strategijoje.

4 pav. Atsakingo verslo diegimo etapinis modelis.



Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Svarbu pažymėti, kad nors AV diegimo etapai pateikti kaip atskiri žingsniai, nuosekliai einantys vienas po kito, realioje įmonių praktikoje šis procesas ne visuomet būna toks nuoseklus ir linijinis dėl kitų įmonėje vykstančių veiklų, ypač, jei įmonė yra mažesnė ir turi ribotus resursus. Šio gido esmė yra supažindinti su AV diegimo logika pateikiant konkrečius tikslus ir įrankius.

3.1-AS ETAPAS: pasiruošimas



Kas tai?

Pasiruošimas AV diegimui yra pirmasis etapas. Šis etapas yra skirtas išsiaiškinti, kokia yra situacija tiek įmonėje, tiek įmonę supančioje aplinkoje bei kokią AV norima ir įmanoma diegti pagal turimus išteklius.

Kam reikia ?

Šis žingsnis padės įgyvendinti visus kitus žingsnius: strategiją, įgyvendinimą, komunikaciją bei vertinimą ir tobulinimą. Atsakingai ir nuosekliai atliktas pasiruošimo etapas lemia ne tik lengvesnį kitų etapų įgyvendinimą, bet ir viso proceso rezultatą. Pasiruošimo etapas yra reikalingas tam, kad galėtumėte įvertinti įmonės situaciją ir pasiruošti veikimui. Šiame etape svarbu:

- Sistemiskai įvertinti įmonės bendrą situaciją ir ilgalaikę strategiją;
- Įvertinti didžiausias problemas ar silpnybes, kurios labiausiai reikalauja AV diegimo;
- Identifikuoti sritis, kuriose AV gali atnešti didžiausią naudą;
- Numatyti, kokie ištekliai bus reikalingi diegiant AV;
- Išskirti, kokios yra pagrindinės suinteresuotos grupės, kurioms gali būti aktualūs pokyčiai ar kurios galėtų prisidėti prie AV diegimo įmonėje.

Kas tai darys?

Tam, kad pasiruošimo etapas būtų vykdomas atsakingai ir jį būtų galima kontroliuoti, būtina įmonės vadovų ar savininkų iniciatyva ir palaikymas. Asmeninė vadovų iniciatyva yra vienas iš sėkmės veiksnių, nes suvokta ir komunikuojama AV svarba darbuotojams skatina juos prisidėti prie papildomos, ne tik savo tiesioginės veiklos.

Atsakingos komandos ar darbuotojo už AV diegimo įgyvendinimą paskyrimas leistų lengviau kontroliuoti procesą bei užtikrinti viso proceso tęstinumą ir tvarumą. Labai svarbu yra įvertinti turimus žmogiškuosius išteklius ir jų galimybes, priskirti komandą ar vieną darbuotoją, kuris koordinuotų atsakingo verslo diegimą įmonėje. Tai gali būti ir vieno darbuotojo pareigybės dalis. Svarbu, kad pats darbuotojas būtų susidomėjęs šia tema, nes tuomet jis natūraliai aktyviau įsitrauks į procesą. Sudarykite galimybes paskirtam darbuotojui mokytis apie AV ar ĮSA, pasamdant profesionalius konsultantus, dalyvaujant kursuose ar nemokamuose virtualiuose mokymuose.

Ko reikės?

Komanda ar darbuotojas, jau susipažinę su AV koncepcija, turi pasiruošimo metu suformuluoti ir pristatyti visiems darbuotojams, kas jų įmonei yra AV ir kodėl tai reikia daryti.

AV suvokimas ir būsimos naudos labai priklauso nuo situacijos rinkoje bei įmonės turimų išteklių ir kokius

tikslus su jais galima pasiekti. Svarbu suprasti, kad kiekvienos įmonės situacija yra labai skirtinga ir vienodų sprendimų nėra, tačiau įvertinus savo įmonės

realias galimybes, galima pasiruošti sėkmingą ir reikalingą AV strategiją kitame įgyvendinimo etape.

5 pav. Pasiruošimo eiga.



Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Ruošiantis diegti AV, pirmiausiai reikėtų išnagrinėti, kokia situacija yra rinkoje ir kaip tai gali paveikti verslą bei įmonės veikimą konkrečiu laikotarpiu. Pagrindinės tyrimų kryptys, klausimai ar duomenų šaltiniai, kuriuos reikėtų atlikti yra pateikiami 4

lentelėje. Tačiau kiekvienos įmonės atvejis gali būti unikalus ir ne visi elementai gali būti svarbūs ir aktualūs – įmonė turi pasirinkti pagal savo situaciją ir turimus išteklius.

4 lentelė. Rinkos analizė pasiruošimo etape.

Kryptis/elementai	Klausimai:	Duomenų šaltiniai
Rinka	Ar AV yra natūrali tendencija konkrečioje rinkoje? Ar AV yra visai nauja?	Rinkos apžvalgos, stebėjimas, specializuota literatūra (konkretaus sektoriaus tematika leidžiami žurnalai)
Konkurentai	Kaip elgiasi Jūsų artimiausi konkurentai?	Stebėjimas
Tiekimo grandinė	Kokie pokyčiai vyksta vertės grandinėje (tiekimo grandinėje)? Kaip elgiasi įmonės partneriai, tiekėjai ir pan.?	Stebėjimas, pokalbiai su tiekėjais, klientais
Politika	Kokia yra politika Lietuvoje, Europos Sąjungoje ar pasaulyje? Kaip keičiasi požiūris į aplinkosaugą (ar kitą JSA aspektą), kaip tai gali paveikti mokesčių politiką, žaliavų kainas ir pan.?	ES politikos apžvalga, Lietuvos politikos apžvalga
Vartotojai	Kokios yra vartojimo tendencijos? Kaip jos keičiasi? Ar vartotojai vertina AV, sutikdami už prekes ir (ar) paslaugas mokėti daugiau?	Rinkos apžvalgos, stebėjimas, specializuota literatūra (konkretaus sektoriaus tematika leidžiami žurnalai)

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Situacija rinkoje ir analizės metu surinkta informacija parodys aspektus, į kuriuos reiktų apkreipti dėmesį analizuojant situaciją įmonėje ir įvertinant, kaip tuo pasinaudoti diegiant AV. Pavyzdžiui, atlikus politikos analizę galima matyti tendenciją, kad ES daug dėmesio skiria aplinkosaugos problemoms spręsti ir tai gali lemti net tam tikrų pramonės šakų pokyčius (pvz., plastiko, žemės ūkio) ateityje. Tokiu

atveju įmonė turėtų tai vertinti kuo anksčiau ir keisti savo veiklas, nelaukiant, kol pokyčiai turės būti įgyvendinti teisiškai.

Pereinant prie įmonės analizės, toliau pateikiami esminių klausimų, kuriuos įmonės turėtų atsakyti, ir įrankių, kuriuos galėtų panaudoti, pavyzdžiai:

- Ar įmonė atitinka teisinės bazės reikalavimus AV srityse? 5 lentelėje galima sužymėti įmonei svarbius teisinius reikalavimus ir pamatyti bendrą įmonės situaciją – kur įmonė yra stipri, o kur – silpna.

5 lentelė. Teisinių reikalavimų atitikimo įvertinimo pavyzdys.

	Taip	Ne
Aplinkosauginiai reikalavimai		✓ (yra problemų tam tikrose srityse)
Darbo teisės reikalavimai	✓ (atitinkam ir lenkiam teisinius reikalavimus)	
Kiti įmonei svarbūs teisiniai aspektai		

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

- Kokios įmonės veiklos kelia daugiausiai nerimo? Įvertinus atitikimą teisiniams reikalavimams, galimus politinius pokyčius AV srityse, tiekimo grandinės ir kitus rinkos aspektus, identifikuojamos įmonės veiklos, kurios yra labiausiai pažeidžiamos. 6 lentelėje pateikiamas įvertinimo pavyzdys, kuriame reikia įvertinti visas įmonės veiklas, pažymėti, ar tą veiklą reikėtų tobulinti ir nurodyti komentaruose, kodėl reikėtų tobulinti.

6 lentelė. Įmonės veiklų įvertinimo pavyzdys.

Veiklos	Taip, veiklą reiktų tobulinti	Ne, veiklos nereikia tobulinti	Komentaras
Gamyba		✓	Pvz., gaminame medienos dirbinius, gamyboje atliekų kiekis yra minimalus ir gamybos atliekas parduodame kitiems gamybiniais verslams. Šiuo atveju gamybos veikla atitinka ES politiką aprašytą Europos žaliajame kurse.
Logistika	✓		Pvz., įmonė naudoja senus automobilius logistikoje. Šiuo atveju rinkoje matome pokyčius, kad yra skatinamas ar spartėja alternatyvių transporto priemonių (naudojančių elektrą ar hibridinių) naudojimas.

Veiklos	Taip, veiklą reiktų tobulinti	Ne, veiklos nereikia tobulinti	Komentaras
Pardavimai			
Administracija			
Kitos veiklos			

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

- Ši apžvalga leidžia matyti įmonės bendrą vaizdą ir nuspręsti, kokio lygio AV diegimas yra galimas įmonėje. Taigi, ruošiantis ir renkantis, nuo ko pradėti AV (7 pav.) diegimą, reikia atsakyti į klausimus:

6 pav. Atsakingui verslui reikalingi ištekliai.

Žmogiškieji ištekliai (darbuotojai)	Finansiniai ištekliai (pinigai)	Fiziniai ištekliai (pastatai, įrengimai)
<ul style="list-style-type: none"> Ar užteks turimų darbuotojų įmonėje? Ar darbuotojai turi žinių ir įgūdžių pokyčiams? Ar darbuotojai sutiks keistis? Ar galime pasisamdyti? 	<ul style="list-style-type: none"> Ar tai bus įmonės pinigai? Ar skolinsimės? Kokie gali būti išoriniai finansavimo šaltiniai? 	<ul style="list-style-type: none"> Ar užteks to, ką turime? Ar reikės naujų? Kiek tai gali kainuoti?

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Ši apžvalga leidžia matyti įmonės bendrą vaizdą ir nuspręsti, **kokio lygio AV** diegimas yra galimas įmonėje. Taigi, ruošiantis ir renkantis, nuo ko pradėti AV (7 pav.) diegimą, reikia atsakyti į klausimus:

- Ką mes galime pakeisti įmonėje, įvertinus turimus išteklius? T. y. nuo ko norime pradėti diegti AV: ar tai būtų gamybos procesas, ar požiūris į darbuotojus, ar kt. ?
- Kaip natūraliai integruoti AV į įmonės veiklą? Įmonė turi įsivertinti, nuo ko galima pradėti diegti AV, nedidinant išlaidų ar kitų išteklių panaudojimo, pvz., atliekų rūšiavimas nesukeltų papildomų išlaidų.
- Kokios naudos yra siekiama diegiantis AV?

7 pav. Pasiruošimas: įmonės vertinimas.



Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Analizuojant įmonę, galima naudotis ir jau esamais paruoštais nemokamais JSA įšivertinimo instrumentais:

- „B Impact Assessment“ – <https://bimpactassessment.net> (galimas ir ekspertinis vertinimas bei sertifikavimas);
- ISO2600:2010 – <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.

Atsakymai į šiuos klausimus padeda suformuluoti įmonės AV ar JSA suvokimą (ar tai bus labiau vidinė įmonės JSA (orientuota į įmonę), ar tai bus ir išorinė įmonės JSA (orientuota ir į įmonės išorinę aplinką). Labai svarbu yra suvokti, kad galima pradėti nuo vienos svarbiausios įmonei veiklos (pvz., aplinkosauginės) ir toliau palaipsniui integruoti visus AV aspektus į įmonės veiklą. Priklausomai nuo to, kokie yra galimi išteklių, galima svarstyti įvairias JSA ar AV rūšis. Pateiktoje schemoje matome skirtingas JSA ar AV rūšis.

8 pav. Įmonės socialinės atsakomybės arba atsakingo verslo lygmenys.

Bazinė JSA	Minimalus dėmesys JSA ar AV veikloms. Paprastai taip daro mažos įmonės, turinčios mažai išteklių. Tai gali būti toks variantas, kai jau esamoje įmonės veiklose savaime vyksta JSA ir (ar) AV veiklos (pvz., visiems darbuotojams mokamas vienodas atlyginimas, nediskriminuojant pagal lytį).
Konkrečios veiklos JSA	Tai yra vieną konkretų JSA ir (ar) AV aspektą įgyvendinanti ir (ar) pabrėžianti veikla. Šiuo atveju, įšivertinus situaciją, matoma, kad aplinkosaugos srityje reikia nemažai patobulinimų, kad būtų lengviau konkuruoti rinkoje ir nusprendžiama daryti konkrečius pokyčius (pvz., išteklių taupymas, atliekų valdymas).
Filantropinė JSA	JSA yra diegiama ne tik įmonės viduje, bet ir turi aiškią orientaciją į išorinę įmonės aplinką (aplinkosauginių, socialinių problemų sprendimas). Šiuo atveju įmonė nusprendžia JSA ir (ar) AV veiklas diegti ne tik dėl vidinių naudų (pvz., kaštų mažinimo), bet ir dėl išorinio poveikio (pvz., nusprendžiama įdarbinti asmenis iš tam tikrų socialinių grupių, kurios patiria sunkumų darbo rinkoje).
Pirmaujanti JSA	Visų JSA dimensijų įgyvendinimas. Šiuo atveju įmonėje vienodai svarbiai yra vertinamos visos AV veiklos ir pagal turimus išteklius galima daryti daug pokyčių.

Šaltinis: sudaryta gido autorių, adaptuota pagal Saridakis, Angelidou, Woodside (2020)²⁴.

²⁴Saridakis Ch., Angelidou S., Woodside A. G. (2020). What type of CSR engagement suits my firm best? Evidence from an abductively-derived typology, Journal of Business Research, Volume 108, 2020, P. 174-187, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.032>.

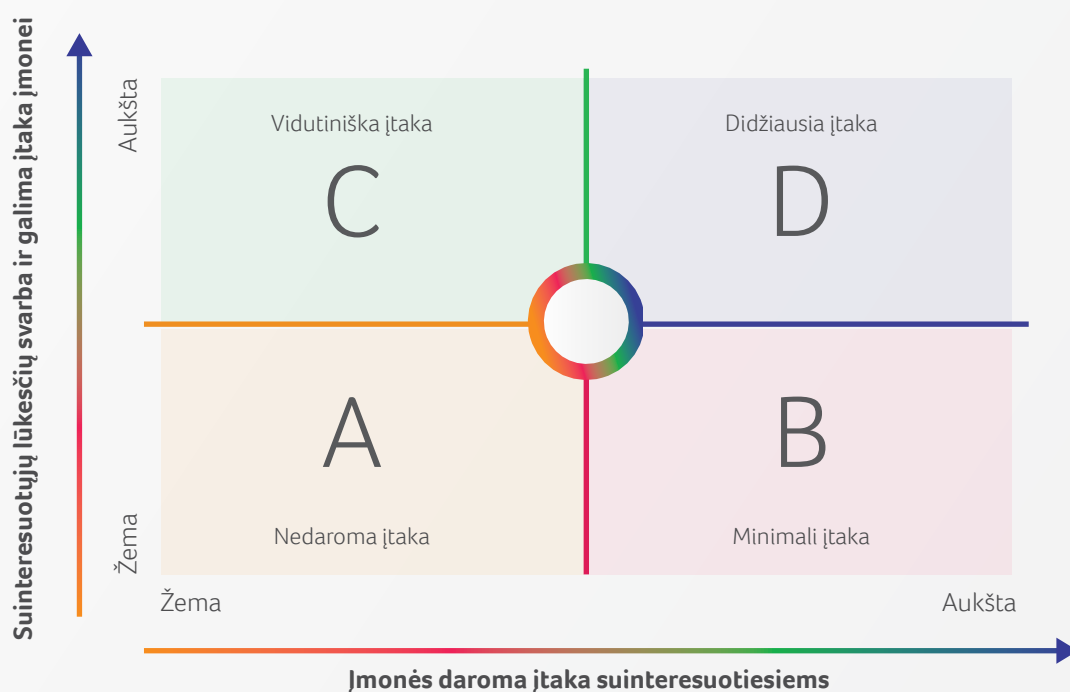
Pasirinkus kokią AV galima diegti įmonėje, pasiruošimo etape labai svarbu numatyti ir svarbiausias suinteresuotas grupes, nes to reikia sėkmingam kitų ĮSA ar AV etapų įgyvendinimui.

Išsirinkti prioritetus ir svarbiausias suinteresuotąsias grupes

Susipažinus su galimomis AV sritimis, išsirinkti kelias sritis ar tikslus gali padėti jau anksčiau išsakyti vartotojų ar klientų komentarai, darbuotojų siūlytos idėjos, partnerių išsakytos pastabos ir pan.

Pasirinkus preliminarinius tikslus, kuriuos įmonė norėtų diegti, kiekvieną iš tikslų toliau verta paanalizuoti per tų tikslų sąsajas su įmonės suinteresuotomis grupėmis. Pvz., jei manoma, kad būtų reikalinga įdiegti įmonėje etikos kodeksą, reikalinga identifikuoti visus suinteresuotuosius, kuriems etikos kodekso įvedimas turės įtakos. Vėliau, pagal žemiau nurodytą metodą, sudėlioti suinteresuotus asmenis į atitinkamus kvadratus pagal įmonės daromą įtaką suinteresuotoms grupėms ir pagal suinteresuotųjų lūkesčių svarbą ir galimą įtaką įmonei. Tuomet aiškiai bus galima suprasti, kiek ir kokia pagrindinė suinteresuota grupė būtų svarbiausia pagal norimą diegti AV veiklą.

9 pav. Suinteresuotųjų ir įmonės įtakos.



Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Kartokite taip su kiekviena pasirinkta AV sritimi ar konkrečiu tikslu, ir taip nustatysite, kokia AV veikla yra susijusi ir daro įtaką daugiausiai suinteresuotųjų. Ši atlikta analizė vėliau pasitarnaus [komunikacijos etape](#). Apsisprendus, kurios AV sritys yra prioritetinės, galima keliauti į kitą strategijos etapą.

Trukmė: Priklausomai nuo įmonės patirties diegiant AV ar ĮSA ir turimų resursų, pasiruošimo

etapas gali užtrukti skirtingai, pvz., nuo savaitės iki mėnesio. Tačiau pasiruošimo etapui reikalinga skirti pakankamai laiko analizuojant įmonės situaciją, turimus resursus, prioritetines AV sritis ar veiklas bei svarbiausias suinteresuotas grupes, kad kituose etapuose AV diegimas vyktų sklandžiai ir nereikėtų iš naujo grįžti detalesnei analizei ir taip eikvoti laiko ir žmogiškuosius resursus.

6 dėžutė. Patarimai apie pasiruošimo etapą mažesnėms įmonėms.

Ruošiantis ir planuojant diegti AV ar ĮSA nebūtina visko daryti iš karto, galima palaipsniui ir grįžti vėl, kai išteklių bus daugiau:

- Įvertinti rinką, naudojantis viešai prieinamais informaciniais šaltiniais, bendraujant su vartotojais ir kitais tiekimo grandinės dalyviais;
- Įmonės analizę gali atlikti ne paskirtas darbuotojas ar sudaryta komanda, bet visi darbuotojai gali prisidėti savo įžvalgomis apie tai, ką galima daryti susirinkimų metu, bendraujant su tiesioginiais vadovais ir pan.;
- Renkantis kokį AV ar ĮSA aspektą pradėti diegti pirmiausiai, reikia įvertinti turimus išteklius ir kokias didžiausias naudas galima su jomis pasiekti: gal tai bus rūšiavimas, nes visi darbuotojai namie rūšiuoja ir yra įpratę tai daryti; gal tai bus smulkus pakeitimas technologijoje, kurį pasiūlė darbuotojai, nes jiems taip būtų geriau ir pan.

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

4.II-AS ETAPAS: STRATEGIJA



Kas tai?

Verslo strategija – tai aiškiai išdėstyta verslo vystymo kryptis, kuria siekiama iškeltų organizacijos tikslų, bei ilgalaikėje perspektyvoje pritaikyti veiklos apimtis, išteklius ir verslo operacijas prie verslo aplinkos pokyčių. Taigi, šiuo požiūriu strategija apima verslo misijos, vizijos formuluotę bei jų perkėlimą į veiklos tikslus ir užduotis trumpalaikiame ir vidutinės trukmės laikotarpyje, kurie turėtų apimti tiek apsirūpinimo ištekliais, tiek verslo operacijų vykdymo veiklas. Šiuo požiūriu JSA nuostatos tampa svarbiu verslo vizijos ir vertės pasiūlymo formulavimo išei ties tašku, o kartais ir centrine verslo strategijos formavimo ašimi.

Įkvėpiančiu pavyzdžiu gali tapti the *Ocean Clean Up* (<https://theoceancleanup.com/>) organizacijos misija – išvalyti planetos vandenį nuo plastiko, o strateginis tikslas – išvalyti 90 % vandenynų, jūrų, upių ir ežerų. Šiai misijai ji pasitelkia tyrimų projektus, siekdama sukurti tiek plastiko monitoringo, tiek valymo technologijas globaliam pasauliui. Tokia misija itin patraukli ir leidžia pritraukti itin platų suinteresuotų grupių ratą, valstybės ir privačias dotacijas, mokesčių lengvatas ir pan.

Žinoma, galima taip pat sėkmingai integruoti esminius AV ar JSA principus ir jau veikiančio verslo misijos formulėje, pvz., vartoti tik saugius, ekologiškus ir netaišius produktus savo gamybos ir paslaugų tiekimo procesuose siekiant gamtos ir žmonijos darnos, arba atsisakyti gyvulinės kilmės ingredientų ir vartoti tik iš augalų ar laboratorijoje išaugintų bal-

tymų sukurtus produktus. Pvz., lietuviško kapitalo įmonė „Ekofrisa“ savo misiją formuluoja taip: „UAB „Ekofrisa“ misija – gaminti kokybiškus ir ekologiškus, pilnavertišką mitybą ir sveiką gyvenimo būdą skatinančius kruopų produktus“. Misija yra paprasta ir patraukli, tačiau taip pat nustatomos svarbios gairės įmonės gaminiams ir procesams bei inovacijų vystymo kryptiai.

Kam reikia?

Verslo strategija ir AV integravimas į strateginį procesą leidžia sukurti bendrą viziją, kuri įtraukia įmonės akcininkų, darbuotojų, partnerių, tiekėjų, klientų bei visuomenės interesus tokiu būdu siekiant užtikrinti didžiausią galimą visų grupių įsitraukimą. Ne mažiau svarbus šios vizijos įgyvendinimo tikslų ir reikiamų išteklių numatymas, o tuo pačiu ir AV strategijos įgyvendinimo kaštų pasidalinimas tarp suinteresuotųjų grupių, nes AV diegimas dažnai reikalauja investicijas ir trumpalaikio pelningumo mažėjimą, todėl akcininkai gali to nenorėti, o dažna vadovų motyvacijos sistema remsis būtent pelno rodikliais.

“Actually, their duty is more complicated,” says Hart. “Doing the profitable thing may conflict with doing the socially responsible thing, and that’s where you have to try to understand shareholder preferences <...> We need to change the mindset of companies”. Oliver Hart (Ekonomikos Nobelio premijos laureatas).

Pavyzdžiui, lygių galimybių srityje AV strateginio tikslo užtikrinimas gali būti siejamas su valstybės

parama virtualių ar kitaip pritaikytų darbo vietų įrengimui dirbantiems tėvams, neįgaliesiems, vartotojų pasirinkimu mokėti papildomą kainą už socialiai atsakingus gaminius, subsidijuojamais mokymais ir konsultacijomis AV įgyvendinimo srityje ir pan. Pastebėtina, kad valstybė ir mokesčių mokėtojai prisiima gana reikšmingus kaštus siekiant diegti ekologiškas gamybos linijas, tausojant energiją, diegiant lygių galimybių schemas, ar ugdant darbuotojus, taigi, verslo įmonė, pasukusi šiuo keliu, nėra palikta viena ir gali sulaukti įvairios paramos įgyvendinant AV viziją versle.

Ko reikės?

Strategijos kūrimas yra kolektyvinis ir šalių susitarimu (konsensusu) grindžiamas procesas, kurio esminiai principai remiasi strategine lyderyste, suinteresuotų grupių (akcininkų, įmonės vadovų, darbuotojų) dialogu, sprendimų priėmimo gebėjimu ir strateginio plano, grindžiamo subalansuotų rodiklių sistema (SRS), parengimu bei šio plano komunikavimu tiek įmonės viduje, tiek išorėje, siekiant visų šalių įsitraukimo. Pastebėtina, kad strategijos ir SRS skaidrumas bei visuomenės informavimas – viena iš šiuolaikinio AV savybių, kuri pritraukia itin gausų lojalių ir mokių klientų būrį tiek industrinėse, tiek vartotojų rinkose, todėl šiuolaikinės kompanijos siekia aiškiai komunikuoti savo poveikį AV ataskaitose ar

kitais būdais²⁵. Taigi, apibendrinant, AV strategijos rengimui ir įgyvendinimui reikės:

- Strateginės lyderystės;
- Strateginio planavimo proceso organizavimo;
- Strategijos rengimo komunikacijos;
- Subalansuotųjų rodiklių sistemos įdiegimo;
- Išteklių: laiko, proceso moderavimo, komunikacijos sistemos sukūrimo, strateginio planavimo ir valdymo kontrolės;
- Strateginio planavimo įrankių (vertės pasiūlymo, SSGG analizės ir verslo plėtros scenarijų, konkurencinės strategijos suderinimo bei daugelio kitų).

ISA strategijos rengimo procesas.

Kaip jau minėta anksčiau, strategijos rengimo procesas remiasi dialogu ir abipusiu susitarimu tarp akcininkų, vadovų, darbuotojų ir kitų suinteresuotų grupių. Tam būtina taikyti strateginio planavimo instrumentus – tokius kaip vertės pasiūlymo, SSGG analizės, verslo plėtros scenarijų, konkurencinės strategijos suderinimo ir pan.

4.1. VERTĖS PASIŪLYMO FORMULĖ

Vertės pasiūlymo formulė (misijos ir vizijos teiginių perkėlimas į veiklos kryptį) tarnauja siekiant perkelti pagrindinę verslo viziją į aiškią XYZ matricą (žr. 10 pav.), kurioje būtų aiškiai išdėstyta, kam skirta įmonės veikla, kokių tikslų padeda siekti ir kaip įmonė tai daro. Kitaip tariant, čia įtraukiamas klientas, kliento poreikis (problema) bei verslo produktai ir technologijos, kuriomis įmonė padeda klientams spręsti problemas. XYZ matrica puikiai tinka tiek gamybos, tiek

paslaugų įmonėms ir gali pasitarnauti kaip puikus įmonės vizijos komunikavimo būdas tiek darbuotojams, tiek suinteresuotosioms grupėms. Verslo modelio drobė²⁶ padeda jau gerokai plačiau aptarti ir detalizuoti verslo procesus, padedančius generuoti numatytąją vertę – apie tai galima plačiau paskaičiuoti gausioje verslo valdymo literatūroje²⁷. Pvz., jau anksčiau minėtosios UAB „Ekofrisa“ XYZ pasiūlymą galima detalizuoti taip:

10 pav. XYZ pasiūlymo matrica.

X	Mes padedame kam? <i>Žmonėms</i>
Y	Pasiekti ko? <i>Būti sveikiems</i>
Z	Darydami ką? <i>Gamindami ekologiškus sveikus kruopų produktus tausodami aplinką</i>

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

²⁵<https://bcorporation.eu/about-b-corpora>

²⁶<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

²⁷Pvz., Dr. Donato Joniko „Startuolio evoliucija. Nuo idėjos iki pelningo ir sparčiai augančio verslo“.

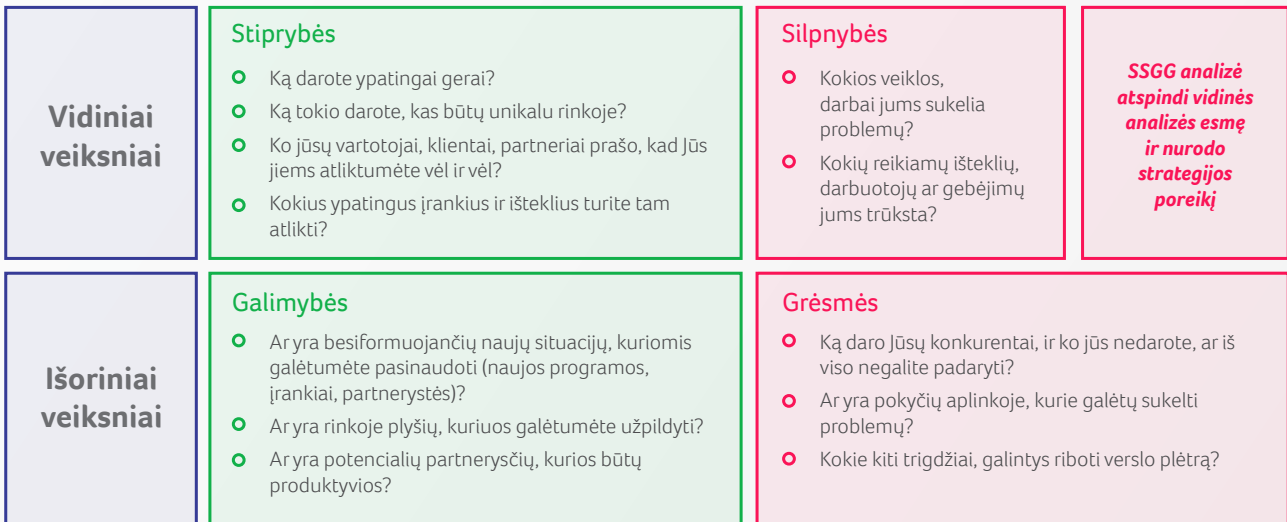
4.2. SSGG (STIPRIŪJŲ IR SILPŪJŲ PUSIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ) ANALIZĖ

Svarbiausias žingsnis rengiant AV strategiją yra įmonės turimų išteklių, kompetencijų suderinimas su išorės galimybėmis bei siekiu pasiruošti atremti galimas grėsmes ar jų išvengti. SSGG metodas itin plačiai paplitęs ir taikomas įvairiems tikslams pasiekti, taigi, tinkamas ir AV strategijos formavimui. Trumpai derėtų priminti, kad stipriosios ir silpnosios pusės kyla iš įmonės turimų vidinių išteklių, ar galimybės jais apsirūpinti per verslo partnerystę, taigi, tiesiogiai yra valdomos įmonės. Tuo tarpu galimybės ir grėsmės formuojasi išorėje, vadinasi, įmonė gali į jas tik proaktyviai reaguoti arba prisitaikyti, o nepavykus – likviduoti verslą. Pastebėtina, kad įmonės reakcijos galimybes į išorines grėsmes ir galimybes didele dalimi sąlygoja stipriųjų pusių išvystymas bei gebėjimas kompensuoti silpnąsias puses pritraukiant išorinius išteklius, ar vykdant konstruktyvius pokyčius. Tai aktualu AV ar ĮSA kontekste, nes darnios plėtros tikslų siekimas (ang. Sustainable Development Goals) tapo pagrindine tarptautinių organizacijų ir valstybių verslo aplinkos formavimo nuostata, todėl įmonės yra iš esmės skatinamos prisitaikyti prie naujo konteksto ir proaktyviai dalyvauti tikslų siekime. Šių tikslų siekiama dvejopai. Pirma, griežtinant aplinkosaugos, etikos, atsakomybės darbuotojams ir visuomenei, vartotojams standartus, keliant reikalavimus valdymo praktikoms (pvz., privalomieji darbuotojų mokymai ne tik darbo saugos, bet ir darbo aplinkos srityse – tokiose kaip lygios galimybės, darbuotojų įvairovė, mokingas, priekabiavimas darbo vietoje), ar numatomas aplinkosaugos standarto diegimas kaip privaloma sąlyga veikti rinkoje (taršos limitai, mokesčiai ir kt.). Antra, įmonėms teikiama parama tiek tiesiogine forma (finansuojami specifiniai projektai), tiek netiesiogiai (mokymai, konsultavimas, kvalifikacijų kėlimas ir pan.). Tokiu būdu įmonės skatinamos pereiti prie AV praktikų.

Žvelgiant į SSGG analizę iš AV perspektyvos (žr. 11 pav.), galima įvardinti, kaip ĮSA praktikos gali tapti įmonės strateginiu išskirtinumu, nustatant stipriąsias puses. Tokie pasiekimai, kaip darnūs produktai ir paslaugos, eko standartus atitinkantys gaminiai, perdirbtų žaliavų naudojimas procese, „žaliojo“ pilno ciklo gamyba ar socialiai atsakingi gamybos ir paslaugų tiekimo procesai gali tapti patrauklia ir

vartotojų reikalaujama savybe, kurią įmonė gali stiprinti pasitelkdama jau sukurtus išteklius ir įrankius (pvz., švarios gamybos linijos, kokybės standartai, specifiniai sertifikatai, ĮSA vadybos kompetencijos ir pan.) bei juos tobulindama. Silpnybės parodo lygiai tų pačių ar papildomų išteklių ir procesų trūkumą, kuris neleidžia pasiekti minėtų stiprybių, pvz., nepavyksta įdiegti pilno ciklo gamybos procesų, trūksta AV vadybos kompetencijų, ir pan. Probleminės sritys būtent ir gali būti sprendžiamos panaudojant naujas situacijas arba galimybes, pvz., Europos žaliojo kurso programą, lygių galimybių diegimo iniciatyvas partnerystėje su suinteresuotomis organizacijomis, viešųjų programų ir politikos instrumentų panaudojimas ir pan.). Pastaroji analizės sritis skirta ieškoti galimybių, jas atpažinti ir integruoti į įmonės strategiją siekiant išsikeltų tikslų, ar formuluojant naujus, kurie padėtų transformuoti verslą darnaus verslo link. Kita vertus, grėsmių įsivardijimas labai aiškiai parodo, kokios aplinkybės gali išstumti verslą iš konkurencinio žemėlapio. Pvz., jeigu konkurentai taiko specifines žmonių išteklių pritraukimo ir vystymo strategijas, didina patrauklumą jaunimui, tai labai tikėtina, kad nieko nedarant įmonė tiesiog „pasens“, ims stigti naujų idėjų, energijos ir ilgainiui neliks nieko kita kaip likviduoti verslą. Analogiškai, vartojimo tendencijos link darnių ir atsakingų produktų ir paslaugų gali tapti tiek galimybe įgyti konkurencinį pranašumą, tiek grėsme atsilikti nuo darniųjų inovacijų spartos.

11 pav. SSGG analizė: esamos situacijos įvertinimas.



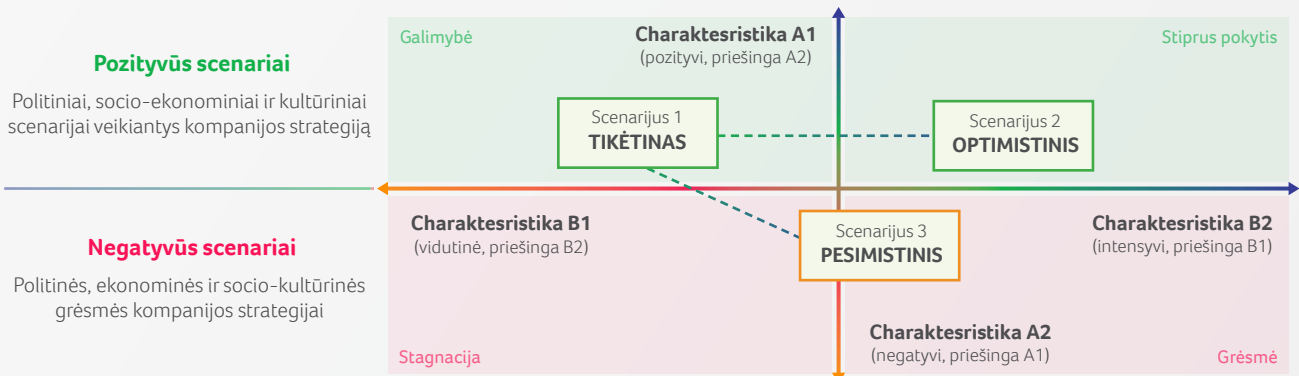
Šaltinis: sudaryta gido autorių.

4.3. SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO PLĖTROS SCENARIJŲ SUDARYMAS

Siekiant nustatyti prioritetinius strateginius tikslus, itin naudinga sudaryti verslo plėtros scenarijus, aptariant optimistinį, tikėtiną bei pesimistinį scenarijų (žr. 12 pav.), kai siekiama pasinaudoti galimybe, pvz., tapti ekologinius produktus gaminančia nulinės taršos įmone. Toks perėjimas leistų pereiti prie prekybos ekologinius produktus skatinančiuose prekybos tinkluose tarptautinėse rinkose, vystyti puikią reputaciją ir įgyti daugelį kitų reputacijos ir kaštų taupymo naudų. Viso to neįvykdžius, galima tikėtis, kad formosis negatyvus scenarijus, kuris sąlygos verslo stagnaciją, ar nuolatinę dėmesį „gaisrų ge-

sinimui“, bet ne vystymui – pvz., vartotojų skundai, kompensacijos, nepatenkinti prekybos ir verslo partneriai, kurie verslui itin žalingi. Pagaliau, tikėtinas scenarijus integruoja tam tikras galimas naudas, tačiau įvertina ir rizikas nepasiekti visų tikslų, pvz., gaminsime eko-produktus, bet nepasieksime pilno žaliajo ciklo gamybos. Remiantis tokia logika, pirmasis prioritetinis tikslas būtų eko-produktai rinkai, o žaliajo ciklo gamyba – antrasis, papildantis tikslas, kurio įgyvendinimas gali užtrukti ilgiau negu pirmojo, atitinkamai paskirstant dėmesį ir išteklius.

12 pav. Scenarijų, lemiančių įmonės socialinės atsakomybės strategiją įšivertinimas.



Šaltinis: sudaryta gido autorių.

4.4. ĮSA STRATEGIJOS SUDERINIMAS SU ĮMONĖS STRATEGIJA

Pagaliau, generuojant AV strategiją, būtina specifiskai numatyti, kaip pastaroji strategija derės su dominuojančia įmonės strategija, arba permąstyti esmines strategines pozicijas. Remiantis M. Porter, įmonės taiko keturias bazines strategijas (žr. 13 pav.):

1. Kokybės lyderystės strategija, orientuota į visą rinką (aukštos kokybės, brangesni gaminiai ir procesai);
2. Selektivi lyderystės strategija, kai siekiama sukurti geriausią kokybę konkrečiame rinkos segmente;
3. Kaštų lyderystės strategija, kuri agresyviai diegiama visai rinkai (pvz., primityvios apsauginės kaukės);

4. Selektivią kaštų lyderystės strategiją, kai siekiama lyderiauti kaštais tam tikrame rinkos segmente, ar rinkos nišoje.

Atrodytų, kad AV principai geriausiai būtų derinami su kokybės lyderystės strategija, jeigu kaip kokybinė dedamoji pasirenkama viena iš AV prioritetinių sričių. Tačiau taip nėra, nes ir kaštais lyderiaujančios įmonės gali imti sėkmingai taikyti AV ar ĮSA principus, ypač taikant žaliojo ciklo gamybą, taupant energijos ir logistikos kaštus, ir tokiu būdu sustiprinant tiek reputaciją, tiek kaštų pranašumus.

13 pav. Konkurencinės rinkos strategijos.



Šaltinis: sudaryta gido autorių pagal M. Porter.

Strateginių tikslų formulavimas

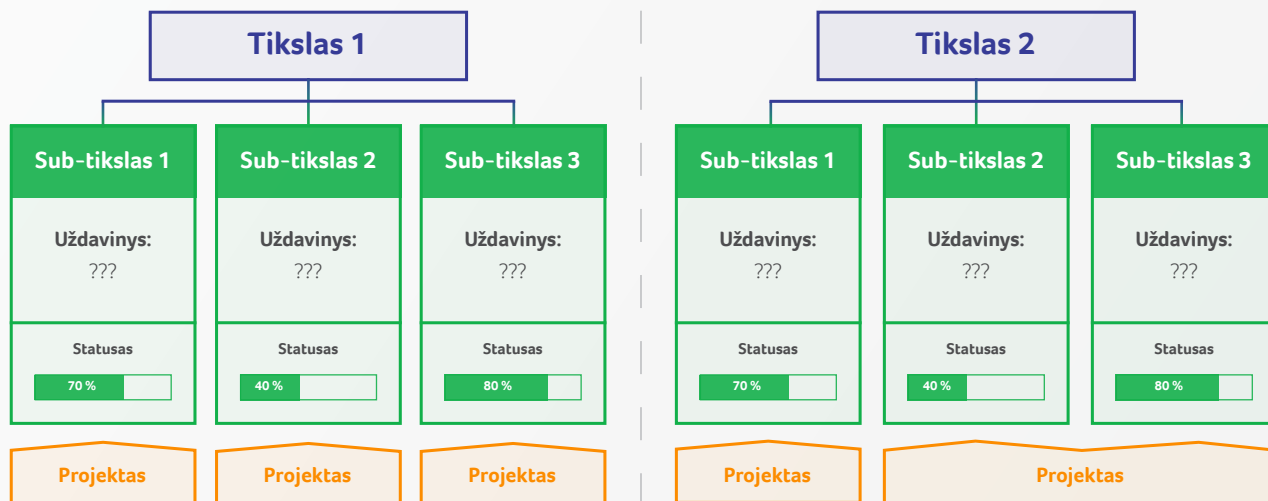
Strategijos įgyvendinimo planavimas ir rodiklių sistemos diegimas pateikiamas III etape, tačiau čia pateikiama bendra loginė schema, kaip pasiekti efektyvaus strategijos įgyvendinimo. Kiekvienas tikslas gali būti skirstomas į mažesnius tikslus, uždavinius,

o siekiant juos įgyvendinti – formuluojamas jau konkretus veiklos projektas. Pvz., jeigu įmonės strateginis tikslas yra sumažinti neigiamą poveikį aplinkai įgyvendinant verslo procesus, subtiksiai apims logistikos kelių trumpinimą ir ekologinių priemonių pasirinkimą, gamybos ar paslaugų tiekimo procesų švarinimą ir energijos sąnaudų minimizavimą,

beatliekinės gamybos ir ar paslaugų ciklo diegimą, „žaliojo ofiso“ iniciatyvas ir pan., pagaliau, pačių produktų ir jų vartojimo sąlygoto poveikio aplinkai mažinimą. Pvz., maisto produktus parduoti tokiais

kiekiais, kokių tiksliai reikia 4 asmenų šeimos pietums pagaminti ir pan. Strateginių tikslų formulavimo logika pateikiama 14 pav.

14 pav. Strateginių tikslų, uždavinių ir projektų formulavimas.



Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Kas tai darys?

Strategija visuomet yra tiesioginė aukščiausio lygio vadovo, vadinasi, įmonės direktoriaus, atsakomybė. Lietuvoje daugeliu atveju SVV steigėjas, pagrindinis akcininkas ir vadovas yra vienas ir tas pats asmuo, kuriam dažnai tenka derinti savo ir šeimos interesus, pvz., geresnis namas ar automobilis šeimai, ar nauja įdiegta AV iniciatyva? Vidutinėse įmonėse dažnai yra daugiau negu vienas akcininkas, kur jau būtinas susitarimas, ir vadovui keliami pelno bei kiti tikslai, pvz., pasiekti 25 proc. paskirstomo pelno, padidinti rinkos dalį ir pan. Akivaizdu, kad metiniame plane šie tikslai prieštarauja vienas kitam, nes rinkos plėtra reikalauja investicijų, o pelno paskirstymas išima sugeneruotus išteklius iš verslo. Tenka pastebėti, kad Lietuvos įstatyminė bazė kol kas neskatina pelno reinvestavimo, taigi, apriboja įmonių investicijas į veiklos plėtrą, įskaitant JSA galimybes. Taigi, įmonės AV ar JSA strategiją rengia:

- Vadovas;
- Vadovo sudaryta strateginė grupė, sudaryta iš įmonės vadovų ir galimai darbuotojų;

- Diskusinė grupė, į kurią rekomenduojama kviesiti pagrindinių suinteresuotų grupių atstovus, kai siekiama pasitikrinti pasirinktų strateginių krypčių aktualumą;
- Strateginio planavimo moderatorius (gali būti skiriamas iš vidinių įmonės išteklių arba (dažniausiai) samdomas konsultantas, ypač kai reikia suderinti skirtingus interesus).

Trukmė:

Strateginis planavimas priklauso nuo organizacijos dydžio, inicijuojamo strateginio pokyčio ir įmonės dydžio bei veiklų kompleksiskumo. Dažnai strategijos kūrimas SVV trunka nuo trijų mėnesių iki pusės metų ir apima tokius pagrindinius žingsnius:

- Strateginė situacijos analizė ir įsivertinimas;
- Misijos ir vizijos formuluotė;
- Strateginių tikslų iškėlimas;
- Tikslų detalizavimas ir perkėlimas į subalansuotų

rodiklių sistemą;

- **Prioritetinių tikslų iškėlimas bei įgyvendinimo trukmės numatymas;**
- **Išteklių tikslų gyvendinimui priskyrimas;**
- **Galutinio strateginio plano ir prioritetų suderinimas (įmonės viduje ir galimai su suinteresuotomis grupėmis);**
- **Strateginio plano galutinis patvirtinimas valdymo organe.**

Taigi, tokiu būdu strateginio planavimo procesui įgyvendinti reikės bent šešių strateginių sesijų, kurias rekomenduojama išdėstyti ne dažniau kaip kas dvi savaites, tam, kad visi spėtų susipažinti su parengta medžiaga, ją aptarti bei pateikti pasiūlymus.

Kas tai?

Įgyvendinimas susideda iš II-ajame etape suformuluotos AV strategijos ir su ja suderinto veiksmų plano, nurodančius įmonės kasdienes sprendimus, procesus ir veiklas.

7 dėžutė. Patarimai apie strategijos rengimą mažesnėms įmonėms.

Įmonės dydis nėra apribojimas diegti JSA strategijai – tai greičiau pasirinkimas ir strateginė orientacija negu papildoma veikla, kuriai, žinoma, reikia pasiruošti ir sukaupti reikiamas kompetencijas. Vis dėlto, dažnai girdimas argumentas „mes maži, čia jau ne mums tokie sudėtingi ir brangūs darbai“ yra neteisingas. Verčiau pasirinkti vieną su AV susijusį tikslą ar veiklą, kuri būtų aktualiausia ir pakankamai aiški įgyvendinti. Pvz., galimas pasirinkimas – siekti, kad moterų ir vyrų atlyginimų vidurkiai būtų lygūs. Galbūt tai reikš moterų samdymą į daugiau aukštesnių valdymo pozicijų ir galimybių suteikimą vyrams dirbti mažiau apmokamose pozicijose, kur tradiciškai dominuoja moterys (pvz., valymo darbai, pardavėjai, socialinis darbas ir slauga ir pan.). Akivaizdu, kad tiek vienu, tiek kitu atveju, gali tekti investuoti į kompetencijos vystymą, pritaikyti darbo aplinką ir pan. Kitas pavyzdys galėtų būti tikslas patobulinti produktus ir gaminti juos sveikesnius, pvz., sumažinti cukraus ir druskos bei cheminių priedų kiekį maisto gaminiuose, siekiant prisidėti prie gyventojų širdies ir kraujagyslių sveikatos gerinimo, nes ligos, susijusios su šiomis sveikatos problemomis, išlieka pirmąja mirties priežastimi Lietuvoje. Tai atrodytų paprastas tikslas, tačiau jis gali sąlygoti produkto galiojimo laiko trumpėjimą, naujus reikalavimus sandėliavimui ir logistikai. Taigi, paskatintų permąstyti visus verslo procesus darnumo link. Įgyvendinus vieną projektą, pokytis socialinės atsakomybės įgyvendinimo link jau bus prasidėjęs. Taip pat pasiekta sėkmė geriausiai motyvuoja imtis naujo projekto.

Renkantis prioritetinį tikslą, svarbu vadovautis strateginio mąstymo įrankiais (kas bus aktualu verslui) ir asmenine vizija. Kaip pasakytų startuolių mentorius, svarbu orientuotis į klausimą, kuris neduoda ramybės prabudus naktį ir kiltų noras imtis jį spręsti, pvz., mikroplastikas geriamajame vandenyje, vandenynų tarša, darbuotojų ar gyvūnų gerovė, žemės ūkio ir maisto įpročių sąlygota tarša ar bet kuris gamtos, kosmoso ar žmogaus gerovės iššūkis.

Strategijos formulavimą galima pradėti nuo strateginės intencijos išsakymo ir idėjų generavimo sesijose kartu su įmonės vadovais ir darbuotojais. Susitikimas galėtų būti organizuojamas taip:

- **Vadovas pristato AV galimus tikslus ir paaiškina jų siekimo būtinybę (15 min);**
- **Pristatomas procesas ir susitikimų planas (10 min);**
- **Generuojamos idėjos (taikant vieną iš populiarių idėjų generavimo technikų) AV ar JSA prioritetinėms sritims nustatyti (60 min);**
- **Idėjos apibendrinamos, pasirenkamos tolimesnės darbo kryptys (30 min);**
- **Numatoma kito susitikimo data ir užduotys (reguliariu intervalu) (5 min).**

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

5.III-AS ETAPAS: ĮGYVENDINIMAS



Kam reikia?

Suformuluotos AV strategijos įgyvendinimas yra esminis įmonės transformacijos į socialiai atsakingą verslą tapimo etapas. Įgyvendinimą galima suprasti kaip pasirinktos strategijos ir priemonių išbandymą praktikoje. Be to, kad svarbu patikrinti, ar numatytų procesų ir priemonių pakanka įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, AV strategijos įgyvendinimas tampa ir įmonės reputacijos klausimu – iškomunikavus įmonės AV siekius, suinteresuotieji šios informacijos gavėjai susikuria lūkesčius, kuriuos svarbu atliepti realiais veiksmais.

Įgyvendinimas padės suprasti AV vertę įmonei, adaptuoti pasirinktas strategijas ir planus, kad AV taptų įmonės vertės pasiūlymo (angl. Value Proposition²⁸) integralia dalimi.

Ko reikės?

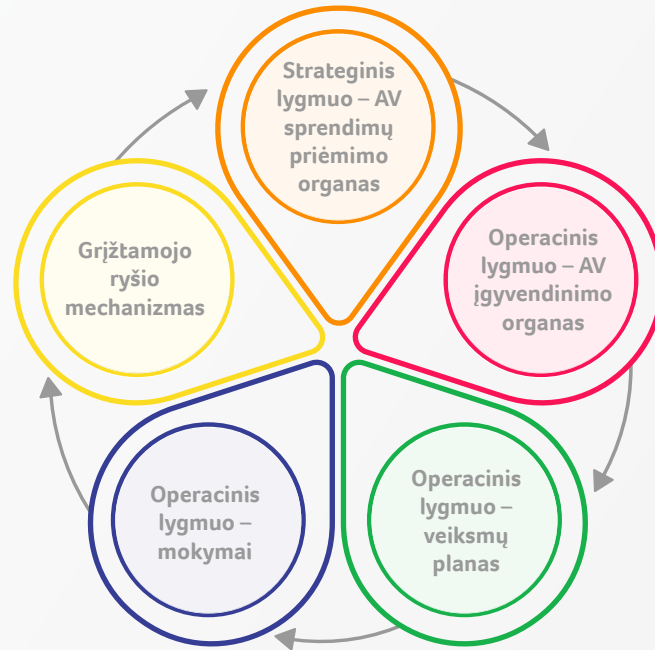
Plačiąja prasme, sėkmingam AV principų įgyvendinimui įmonėje reikalingas suinteresuotųjų, t. y. nuo vadovybės iki visų veikėjų, nuo kurių priklauso užsibrėžtų rezultatų pasiekimas, palaikymas ir koordinuoti bei tikslingi veiksmai.

AV įgyvendinimui įmonėje, be ankstesniuose etapuose išvardintų rezultatų, tokių kaip strategija, AV veiklos rodikliai, komunikacija, yra reikalinga sukurti tam skirtus procesus, arba į jau esamus integruoti su AV įgyvendinimu susijusius aspektus.

Svarbu suprasti, kad kiekvienos įmonės pasirinktos AV strategijos ir atitinkamai priemonės jų įgyvendinimui skirsis. Žemiau pateiktoje schemoje (žr. 15 pav.) nurodyti AV strategijos įgyvendinimo žingsniai gali ir turi būti adaptuojami pagal įmonės specifiką ir galimybes.

Aukščiausiam – strateginiam – lygmenyje, svarbu turėti su AV susijusių sprendimų priėmimo organą. Operaciniame lygmenyje reikia užtikrinti pakankamus žmogiškuosius resursus AV diegimui įmonėje, skiriant už įgyvendinimą atsakingus asmenis ir nuostatant tikslingą bei veiksmingą komunikaciją, dokumentaciją ir mokymus. Pagaliau, reikia turėti grįžtamojo ryšio mechanizmą dėl galimų rizikų. Toliau kiekvienas etapas yra apibūdinamas detaliau.

²⁸ <https://www.b2binternational.com/research/methods/faq/what-is-the-value-proposition-canvas/>



Šaltinis: sudaryta gido autorių.

5.1. STRATEGINIS LYGMUO – SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ORGANAS

Šio organo struktūra priklauso nuo įmonės dydžio, sektoriaus, organizacinės struktūros, ir atitinkamai esamų sprendimų priėmimo struktūrų. AV įgyvendinimo priežiūrai atlikti reikia identifikuoti žmones, turinčius sprendimo galią esamoje organizacijos sprendimų priėmimo struktūroje, tokiu būdu užtikrinant, kad AV principai bus tinkamai atstovaujami. Įmonėms, turinčioms tarybas, vertėtų į sprendimų, susijusių su AV priėmimo struktūra, įtraukti jų narius – tai gali būti visa taryba arba vienas jos atstovas. Tai galėtų būti ir specialiai AV įmonėje plėtoti naujai

išrinktas ar paskirtas tarybos narys, ar net specialiai tam sukurta taryba. Įmonėse, neturinčiose tarybos, už sprendimų priėmimą gali būti tiesiogiai atsakingas įmonės vadovas, atskiro padalinio (pvz., žmogiškųjų resursų, komunikacijos ar pan.) vadovas, arba gali būti paskirta už JSA atsakinga darbuotojų grupė.

Sprendimų priėmimo organo sėkmingai veiklai yra svarbu numatyti jo galias, su AV susijusių sprendimų priėmimui skiriamą laiką, o jeigu tai grupė – aptarti susitikimų dažnį dėl AV vystymo.

5.2. OPERACINIS LYGMUO – AV ĮGYVENDINIMO ORGANAS

Turint sprendimų priėmimo organą svarbu numatyti, kas bus atsakingas už su AV susijusių sprendimų diegimą įmonėje. Tai gali būti vienas asmuo arba

grupė, turinti mandatą ir resursus įgyvendinti AV priemones.

5.3. OPERACINIS LYGMUO – AV VEIKSMŲ PLANAS

AV veiksmų planas – konkrečiam laikotarpiui numatytas planavimo dokumentas, už kurio vystymą ir

įgyvendinimą atsakingas AV įgyvendinimo organas. Pradedant diegti AV, pravartu numatyti sąlyginai

trumpą laikotarpį, pvz., vienerius metus. Tokiu būdu po metų galima įvertinti AV veiksmų plano įgyvendinimo sėkmę ir, remiantis vertinimo rezultatais, tobulinti AV veiksmų planą. Su konkrečiu veiksmų planu susijusio vertinimo (žr. V etapas: vertinimas ir tobulinimas) metu galima įvertinti, ar tikslinga konkretų veiksmų planą susieti su ilgesniu pe-

riodu.

AV veiksmų planas būtinai turi būti susietas su II-ame etape apibrėžta įmonės AV strategija ir joje nurodytais tikslais. Jame svarbu numatyti, kuriose AV srityse įmonė sieks padaryti pažangą ir su jomis susieti konkrečius AV veiklos rodiklius.

AV veiklos rodiklius reikėtų sudaryti vadovaujantis SMART²⁹ principais:

Konkretūs (S) – ar rodikliuose nurodytas tikslas yra aiškus?



Sumažinti įmonės neigiamą poveikį aplinkai.



Per metus 20 proc. sumažinti nuvažiuotų kilometrų įmonės tiekimo grandinėje.

Išmatuojami (M) – ar galėsite patikimai įvertinti, ar pavyko rodiklio reikšmę pasiekti?



Puodelėti lyčių lygybę įmonės valdyje.



Per 3 metus padidinti moterų vadovių skaičių įmonėje iki 5.

Pasiekiami (A) – ar per nurodytą laikotarpį su paskirtais resursais tikėtina, kad pasieksite rodiklyje nurodyto tikslo?



Per metus sumažinti įmonės darbuotojų dirbtų viršvalandžių skaičių iki 0.



Per metus užtikrinti, kad įmonės darbuotojų dirbtų viršvalandžių skaičius neviršytų 50 val. žmogui ir 200 val. visai įmonei.

Tikslingi (R) – ar pasirinkti rodikliai reikšmingai susiję su įmonės AV strategija ir tikslais?



Per metus pasiekti 100 naujų verslo klientų.



Per metus pasiekti 80 proc. klientų pasitenkinimą suteiktomis paslaugomis.

Susieti su konkrečiu periodu (T) – ar aišku per kokį laikotarpį siekiama konkretaus tikslo pasiekti?



Pasiekti 200 val. darbuotojų savanorystės socialiai atsakingais tikslais.



Per metus pasiekti 200 val. darbuotojų savanorystės socialiai atsakingais tikslais.

Ties kiekvienu rodikliu svarbu numatyti šaltinius, kuriais remiantis bus įvertintas tikslų pasiekimas. Pravartu pasinaudoti įprastai įmonėje renkamais duomenimis, tačiau galima numatyti ir papildomų duomenų rinkimo metodų, pvz., klientų pasitenki-

nimo apklauso.

AV veiksmų plane pravartu įtraukti aspektus, susijusius su AV integravimu į įmonės horizontalias veiklas, procesus (susieti su darbuotojų motyvacinė

²⁹ Angliškas akronimas: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound.

sistema) ir esamus arba specialiai tam sukurtus kodeksus (etikos, darbo saugos, kt.). Jame taip pat galima paruošti šablonus ir (ar) gaires, kaip komunikuoti apie AV, pavyzdžiui, įmonės darbo skelbimuose.

Jeigu įmonė sieks atitikti nacionalinius ar tarptautinius standartus, sertifikavimo sistemas, tuomet tai ir reikėtų numatyti veiksmų plane.

5.4. OPERACINIS LYGMUO – AV MOKYMAI

Nepriklausomai nuo pasirinktos AV strategijos ir veiksmų plano, jų pasiekimas visos įmonės lygiu įmanomas tik tada, kai jos darbuotojai, tiekėjai ir kiti AV veiklų sėkmei užtikrinti svarbūs suinteresuotieji turi galimybę su ja susipažinti, kelti klausimus ir gauti atsakymus, apie tai, ką tai reiškia jų darbui ar veiklai. Mokymai padeda formuoti požiūrį, išsklaidyti mitus, pasiekti bendrą susitarimą dėl svarbių klausimų, susijusių su AV veiklomis, tobulinti žinias, gebėjimus, reikalingus AV principų įgyvendinimui praktikoje. Didžiausias suinteresuotųjų įsitraukimas ir patikėjimas AV svarba galimas juos pačius įtraukiant į mokymo proceso vystymą, pvz., prieš mokymus rengiant apklausas apie lūkesčius ir poreikius.

Mokymus galima organizuoti įmonės resursais, jos viduje arba pasitelkti išorinius mokymų ekspertus. Bet kuriuo atveju rekomenduojama pradėti nuo apžvalgos, kokių esama resursų dėl AV, susijusių su įmonės specifika (dydžiu, sektoriumi, valdymo struktūra ir pan.). Tokia analizė galimai padės priimti sprendimą, ar pasitelkti ekspertus iš šalies, ar mokymų programą sudaryti remiantis įmonės resursais ir jos darbuotojais.

Vidiniai mokymai – mokymų turinys sukuriamas specialiai įmonės ĮSA poreikiams ir specifikai. Mokymus pravesti galėtų už ĮSA diegimą atsakingi ar kiti asmenys. Galimi žingsniai pavaizduoti 16 pav.

16 pav. Atsakingo verslo mokymų vystymo ciklas.



Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Išoriniai mokymai – yra įvairių mokymų apie ĮSA, iš kurių galima rinktis. Pavyzdžiui, Lietuvoje įmonėms, turinčioms 20 ar daugiau darbuotojų, organizuo-

jami ES lėšomis finansuojami mokymai apie ĮSA ir komunikaciją, ĮSA ir klientų aptarnavimą, ĮSA ir rinkodarą.

Kas tai darys?

Už AV įgyvendinimą atsakingas AV diegimo organas (taryba, grupė ar paskirtas darbuotojas). Tačiau sėkmingam AV principų perkėlimui į įmonės veiklą, svarbu užtikrinti visų įmonės grandžių palaikymą ir dalyvavimą įgyvendinime. Sprendimų priėmėjai strateginiame lygmenyje turi būti pasiruošę parodyti ir išlaikyti palaikymą AV idėjai ryžtingais sprendimais ir užsibrėžtais tikslais. Įmonės darbuotojai ir galimai tiekėjai ar partneriai yra svarbūs AV diegime – jų palaikymas ir dalyvavimas AV įgyvendinime yra esminis, norint veikti socialiai atsakingai.

Didesnės įmonės gali pasitelkti „AV čempionus“ – įmonės sprendimų priėmimo struktūrose esančius asmenis, kurie atstovaus AV dvasią ir motyvuos kolegą puoselėti AV iniciatyvas.

Trukmė: įgyvendinimo etapas gali būti siejamas su AV plano numatyta trukme, pavyzdžiui, vienerių metų laikotarpiu. Tačiau svarbu suprasti, kad tai tęstinis procesas, ir šį tęstinumą reikia užtikrinti tarp skirtingų veiksmų planų įgyvendinimo.

1. Grįžtamojo ryšio mechanizmas

Visame šiame aprašytame AV diegimo procese svarbu įdiegti saugiklius, padedančius išvengti su AV principais nederančių įmonės procesų ar veiksmų.

AV veiklos principai siejami su skaidrumu, dalyvavimu ir galimybėmis suinteresuotiesiems paprastai pasidalinti apie galimai su AV nederančiomis patirtimis. Visgi svarbu numatyti papildomą saugiklį, kad įmonės atstovams, identifikavus tokius procesus ar veiksmus, būtų galimybė apie juos saugiai pranešti atsakingiems organams. Tokia galimybė ne tik integrali AV principų diegimo ir užtikrinimo įmonėje dalis, bet ir yra nurodyta Lietuvos Respublikos įstatymuose. Nuo 2017 m. galioja Pranešėjų apsaugos įstatymas³⁰, numatantis apsaugą apie pažeidimus šalies įstaigose atsakingoms institucijoms pranešusiems asmenims.

Įmonės viduje egzistuojantys mechanizmai, įgalinantys darbuotojus anonimiškai arba nesukeliant neigiamų pasekmių savo darbo saugumui, turi užtikrinti ankstyvą probleminių, su AV nederančių veiksmų identifikavimą ir pritaikymą AV strategijai ir tikslams. Tokių mechanizmų pavyzdžiai didesnėse įmonėse gali būti karštoji linija ar atskira, specialiai šiam tikslui sukurta pašto dėžutė. Paprastesnė priemonė galėtų būti dėžutė, kur įmonės darbuotojai galėtų įdėti raštelius apie jų manymu su AV nesuderintus veiksmus.

Kokia bebūtų pasirinkta priemonė, svarbu, kad pranešimai būtų deramai išnagrinėti, pranešėjai nebūtų persekiojami ir būtų imtasi veiksmų dėl nustatytų pažeidimų atskleidimo.

8 dėžutė. Patarimai apie įgyvendinimą mažesnėms įmonėms.

AV diegimas turi atitikti įmonės galimybes ir tam turimus resursus, kad netaptų našta ją įgyvendinantiems. Mažos įmonės gali:

- Susitelkti ties mažiau AV sričių, galimai pradedant nuo vienos;
- Užtikrinti darbuotojų palaikymą AV. Tokiu būdu galima tikėtis ir AV diegimo „iš apačios“, kuomet net nesant tam tikrų procesų ar tikslų, darbuotojai gali intuityviai savo veikloje identifikuoti ir taikyti su AV derančius pokyčius. To galima siekti:
 - įtraukiant darbuotojus į su AV susijusių sprendimų priėmimą, pavyzdžiui, sprendžiant, ties kuria AV veikla susitelkti, kokius išsikelti tikslus;
 - dokumentuojant su AV susijusias įžvalgas iš neformalių pokalbių su darbuotojais;
 - susiejant pažangą vystant įmonės AV politiką ir veiklas su darbuotojų veiklos vertinimu.
- AV, kaip socialiai pažangi sritis, gali padėti pritraukti žmogiškųjų resursų. AV praktikoje diegiančios įmonės gali priimti praktiką norinčius atlikti su AV susijusių studijų studentus ar neseniai studijas baigusius jaunuolius. Praktikantų galima siekti susirasti ir iš užsienio, pavyzdžiui, per Europos savanorių tarnybą, įvairius tarpininkus, padedančius Erasmus+ stažuotojams surasti praktikos vietas. susiejant pažangą vystant įmonės AV politiką ir veiklas su darbuotojų veiklos vertinimu.

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

³⁰ <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3832a702d8ea11e782d4fd2c44cc67af?jfwid=-1deuyj1xl>

6. IV-AS ETAPAS: KOMUNIKACIJA



Kas tai?

AV ar JSA³¹ komunikacija – tai įgyvendinamos ar įgyvendintos politikos ir jos rezultatų paskelbimas, pateikiant aiškia, teisingą informaciją apie verslo poveikius, aprėptas aplinkosaugines ir socialines temáticas ar problemas bei santykius ar ryšius su suinteresuotaisiais.

Atlikti tyrimai parodė, kad SVV taiko JSA ar AV veiklas, tačiau kartais neįvardina to kaip AV ar JSA, nes dažnai yra natūraliai motyvuotos kurti atsakingesnę verslą, kuriant geresnes darbo sąlygas, prasmingesnes įmonės veiklas ar prisidedant prie bendruomenės gerovės. Todėl SVV ypač svarbu komunikuoti tai, ką dažnai atlieka tiesiog nuoširdžiai. AV ypač svarbu akcentuoti išorinėms suinteresuotoms grupėms (žr. lentelę X apačioje), taip pat ir vidiniams suinteresuotiesiems.

Kam reikia?

Tam, kad pati įmonė geriau įsisąmonintų, kokias AV veiklas daro, ir informuotų visuomenę apie jas, tokiu būdu užimdami rinkoje atsakingos įmonės poziciją. Taip pat komunikacija padeda palaikyti ryšius su svarbiausiomis suinteresuotosiomis grupėmis.

Tyrimai rodo, kad darnumo klausimai lietuviams rūpi. 2020 m. atlikto tyrimo Europos Sąjungoje duomenimis, 40 proc. apklaustųjų Lietuvoje teigia,

kad tai yra labai svarbu; 52 proc. teigia, kad tai yra gana svarbu³². Laiku atlikta komunikacija su suinteresuotaisiais gali didinti JSA ar AV kuriamas vertes, stiprinti ryšį su vartotojais, klientais, bendruomene ar kt. Pakankamai skirdami dėmesio komunikacijai apie atsakingo verslo vykdymą:

- Įrodote, kad esate proaktyvi įmonė, kuriai rūpi ne tik jos, bet ir visuomenės gerovė;
- Gerinate įmonės, prekės ženklo ir produktų ir (ar) paslaugų matomumą ir reputaciją;
- Kuriate pasitikėjimą darbuotojams, esamiems klientams ir motyvuojate juos likti lojaliais;
- Esate patrauklesni finansinėms investicijoms pritraukti, gauti finansinių paskatų iš valstybės;
- Kitos kuriamos vertės, nurodytos „Pasirengimo etape“.

Ko reikės?

Komunikacija, kaip ir kiti atsakingo verslo diegimo etapai, priklauso nuo:

- Turimų žinių ir gebėjimų komunikuoti;
- Turimų išteklių;
- Įsipareigojimų.

³¹ Castka, Balzarova, Bamber, Sharp (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 11, 140-149. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.62>

³²<http://www.circulareconomy.lt/?p=2646>

Žinias apie AV ar ĮSA komunikaciją galima įgyti nemokamai įvairiuose tinklaraščiuose, virtualiuose mokymuose ar valstybių institucijų finansuojamuose mokymuose, pvz., Person Premier organizuojamuose nemokamuose mokymuose, skirtuose tikamai komunikuoti apie AV ar ĮSA.

Turimi **ištekliai** (daugiausiai finansiniai) nulems komunikacijos dydį / aprėptį: ar pagal turimus išteklius įmonė gali komunikuoti tik vartotojams, ar platesnei visuomenės daliai.

Tam tikrai atvejais, įmonė gali turėti **įsipareigojimų** komunikuoti apie AV ar ĮSA. Tai gali priklausyti nuo įmonėje vykdomos veiklos ar įdiegtų standartų, tokių kaip EMAS³³ ar JT Pasaulinio susitarimo, kurie reikalauja skelbti vykdomas AV ar ĮSA veiklas, pasie-

kimus ar planuojamas veiklas.

Komunikuojant apie atsakingą verslą, svarbu išsirinkti:

- 1) Tikslinę grupę ar auditoriją (suinteresuota grupė), kuriai komunikuojate;
- 2) Komunikacijos pobūdį ir platformą;
- 3) Komunikacinės žinutės tikslą, nukreiptą į pasirinktą tikslinę grupę.

Pvz., jeigu įmonė ieško naujų darbuotojų, *LinkedIn* platformoje komunikacija turėtų būti kuriama specifškai potencialiems darbuotojams, kad jie susidomėtų ir norėtų dirbti toje įmonėje.

7 lentelė. Komunikacijos priemonės pagal suinteresuotųjų grupes.

	Komunikacijos pobūdis	Komunikacijos tikslas
Vidinės suinteresuotos grupės		
<i>Darbuotojai</i>		Informuoti apie įmonėje vykdomus atsakingo verslo principus, kultūrą ar politiką, taikomas vertybes, gerinamas darbo sąlygas, organizuojamus mokymus, kvalifikacijos kėlimo galimybes.
<i>Profesinės sąjungos, darbo tarybos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Naujienlaiškiai ● Vidinės komunikacijos sistema ● Skelbimų lentos ● Susirinkimai ○ Organizacijos šventiniai renginiai 	Informuoti, kaip atsakingo verslo principai integruoti į įmonės strategiją ir procesus, kokią pridėtinę vertę tai generuoja, pvz.: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sumažintas energijos ar vandens naudojimas; ▶ Sumažintos atliekos; ▶ Perdirtos medžiagos; ▶ Tvarus pakavimas; ▶ Įgyti sertifikatai; ▶ Gerinamos darbo sąlygos; ▶ Žmogaus teisių praktikos; ▶ Naujų atsakingų tiekėjų pasirinkimas.
<i>Tiekėjai</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Naujienlaiškiai ● Susitikimai 	Informuoti apie planuojamas gerinti veiklos kryptis, keliamus standartus, kokybę. Užtikrinti, kad tiekėjai arba jūsų įmonė yra verti bendradarbiavimo, atitinka kokybės lygį, keliamus reikalavimus.

³³<https://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/EMAS-casestudy-environmental-V3.pdf>

	Komunikacijos pobūdis	Komunikacijos tikslas
<i>Partneriai</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Naujienlaiškiai ○ Susitikimai ○ Metinės nefinansinės ataskaitos³⁴ 	Stiprinti pasitikėjimą, ilgalaikę partnerystę, mokymąsi vieniems iš kitų apie gerąsias praktikas vystant atsakingą verslą.
<i>Akcininkai</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Metinės nefinansinės ataskaitos ○ Infografikai³⁵ 	Pristatomos atsakingo verslo veiklos per socialinę, aplinkosauginę, įmonės valdymo ar kt. dimensijas.
Išorinės suinteresuotosios grupės		
<i>Klientai, vartotojai</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Įmonės svetainė ○ Įmonės tinklaraštis ○ Socialinė medija ○ Reklama ○ Renginiai 	<p>Informuoti, kaip atsakingo verslo principai, integruoti į įmonės strategiją ir procesus, kokią pridėtinę vertę tai generuoja, pvz.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kas kuria ir kur gaminama produkcija ir (ar) paslaugos (pvz., kuria jautrios socialinės grupės, kuriama lokaliai, pvz., Lietuvos kaime, regione ar konkrečiame mieste); ▶ Sumažintas energijos ar vandens naudojimas; ▶ Sumažintos atliekos; ▶ Tvarus pakavimas; ▶ Įgyti sertifikatai; ▶ Gerinamos darbo sąlygos; ▶ Žmogaus teisių praktikos; ▶ Atsakingų tiekėjų pasirinkimas; ▶ Įmonės prisidėjimas prie visuomenės gerbūvio.
<i>Potencialūs darbuotojai</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Įmonės svetainė ○ Socialinė medija ○ Naujienų portalai (pvz., interviu) 	Pozicionuoti įmonę kaip išskirtinę sektoriuje, taikančią atsakingo verslo veiklas: kuriančią gerą darbo sąlygas, įmonės kuriama vertė bendruomenei, prisidėjimas prie aplinkos tausojimo.
<i>Asociacijos, klasteriai</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Įmonės svetainė ○ Metinės nefinansinės ataskaitos 	Pristatomos atsakingo verslo veiklos per socialinę, aplinkosauginę, įmonės valdymo ar kt. dimensijas. Net kelių puslapių ataskaita prisideda prie geresnės įmonės reputacijos ar patrauklumą investicijoms.
<i>Investuotojai</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Metinės nefinansinės ataskaitos 	

³⁴Galimi ataskaitų pavyzdžiai:

LR Finansų ministerijos Socialinės atsakomybės ataskaitos struktūra:

<https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/apskaita-ir-atskaitomybe/verslo-subjektu-apskaita-ir-finansine-atskaitomybe/socialines-atsakomybes-ataskaita>

Uncommon Cacao - Kakavos prekybos organizacijos (socialinio verslo, sertifikuoto kai B corporation, metinė poveikio ataskaita: https://static1.squarespace.com/static/5ab9229aa9e0287fbf927602/t/5faeda504aff1f2f8521772e/1605294680948/Uncommon+Cacao_TR+2019_Final-mini.pdf

³⁵Cisco kuriamų infografikų pavyzdys: <https://www.3blmedia.com/News/INFOGRAPHIC-Ciscos-2018-CSR-Report-What-We-Made-Possible-FY18>

	Komunikacijos pobūdis	Komunikacijos tikslas
Žiniasklaida	<ul style="list-style-type: none"> ○ Socialinė medija ○ (Ekspertiniai) interviu ○ Infografikai 	Didėjant žiniasklaidos susidomėjimui atsakingomis įmonėmis, kurti atsakingos įmonės reputaciją, tapti lyderiaujančia įmone, tapti pavyzdžiu kitoms įmonėms diegti atsakingo verslo principus.
Valstybinės institucijos, organizacijos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Metinės nefinansinės ataskaitos 	Informuoti apie įmonės prioritetines kryptis ar įsipareigojimus gerinti: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sveikatos ir saugumo sąlygas įmonėms darbuotojams, klientams; ▶ Pagalbą, savanorystę ar bendradarbiavimo iniciatyvas su vietos bendruomene; ▶ Priemonės ir būdai tausojant aplinką.
Nevyriausybines organizacijos		
Vietinė bendruomenė	<ul style="list-style-type: none"> ○ Įmonės svetainė ○ Socialinė medija 	
Visuomenė	<ul style="list-style-type: none"> ○ Naujienų portalai (pvz., interviu) 	

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Puikus komunikacijos (interaktyvios ataskaitos) apie AV ar JSA įmonėje yra Pasaulinio susitarimo narės UAB „Girteka Logistics“ pavyzdys³⁶, kuriame galima rasti įkvepiančių idėjų tiek komunikacijai, tiek apie vykdomas atsakingas veiklas įmonėje, pvz., sukurtas atskiras etikos kodeksas įmonės tiekėjams³⁷, esantiems „Girteka Logistics“ vertės grandinės dalis, nuo kurių taip pat priklauso įmonės teikiamų paslaugų kokybė ir reputacija.

AB „Swedbank“ Lietuvoje tvarumo apžvalga už 2020 metus, pateikiama el. leidinio formatu³⁸, nurodo informaciją apie banko veiklos poveikį aplinkai, darbuotojams, klientams ir visuomenei. Tvarumo apžvalga, kuri remiasi Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos (GRI) gairėmis, susieja savo veiklas atsakin-

go ir tvaraus verslo srityse su Tvaraus verslo tikslais (SDGs).

Kas tai darys?

Priklausomai nuo turimų išteklių ir pasirinkto komunikacijos masto, paskirtas įmonės darbuotojas diegti atsakingą verslą, koordinuoja komunikacijos procesą su kitu įmonės darbuotoju, atsakingu už įmonės komunikaciją. Į komunikacijos procesą įprastai įtraukiamas įmonės vadovas, kuris dalyvauja įvairiuose renginiuose, duoda interviu žiniasklaidai, veda susirinkimus. Įmonės vadovui informaciją turėtų perduoti įmonės darbuotojas, koordinuojantys atsakingo verslo diegimą įmonėje.

9 dėžutė. Patarimai apie komunikaciją mažesnėms įmonėms.

<p>Jeigu įmonėje neužtenka resursų detalioms, vizualioms ar interaktyvioms ataskaitoms, investicijoms į reklamą socialinėje medijoje ar samdyti komunikacijos ekspertus, tuomet pradžia puikiausiai tiks:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Komunikuoti apie AV veiklas įmonės interneto svetainėje ir socialinių medijų paskyrose – galima surinkti pakankamai dideles auditorijas žinutėms skleisti; ○ Pranešti apie AV veiklas įmonės skelbimų lentoje ar per susirinkimus; ○ Kurti naujienlaiškius apie AV vykdomas veiklas vartotojams, klientams, partneriams ar kitoms svarbioms suinteresuotoms grupėms.
--

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

³⁶ <https://www.girteka.eu/csr2019.html>

³⁷ <https://www.girteka.eu/lt/girteka-logistics/tvari-veikla/verslo-etikos-kodeksas/>

³⁸ <https://blog.swedbank.lt/visuomene-pranesimai-spaudai-verslas/verslo-sekmes-delione-finansiniai-rezultatai-tik-viena-paveiklo-dalis>

7. V-AS ETAPAS: VERTINIMAS IR TOBULINIMAS



Kas tai?

Įdiegus bet kokius pokyčius, svarbu po kurio laiko įvertinti jų tikslingumą, naudą ir, apskritai, kiek pasiteisino numatytos veiklos ir prielaidos, kuriomis remiantis jų buvo imtasi. Naudinga įvertinti tiek atskirų pasirinktų AV priemonių įgyvendinimą, tiek bendros AV strategijos motyvus, tikslingumą, veiklas ir bendrą strategijos įgyvendinimą, pvz., kiek pakankami ir tinkami pasirinkti procesai ir mechanizmai užtikrinti, kad verslas veiktų atsakingai. Pagaliau, svarbu įvertinti tiek vidinius įmonės pokyčius (pvz., darbuotojų lūkesčius, darbo sąlygas), tiek įmonės aplinkoje besikeičiančias tendencijas (pvz., naujos vartotojų vertybės, nauji atsiradę įstatymai ar tiekėjų, partnerių reikalavimai).

Kam reikia?

Vertinimas yra pagrindas įmonei mokytis ir tobulinti taikomas AV veiklas. Vertinimo ir tobulinimo etapas gali apimti įmonės vidinės ir išorinės aplinkos analizę:

- **Įmonės viduje** taikomų AV veiklų vertinimas padės objektyviau nustatyti, kiek pasiteisino įdiegti pokyčiai, kokios AV veiklos atneša naudos ir kurios ne, ką reikėtų keisti veiksmų planuose ar strategijoje siekiant užsibrėžtų tikslų. Vertinimas padės identifikuoti sėkmės veiksnius ir trikdžius bei atrasti naujus būdus įgyvendinti AV veiklas,

plėtoti jau esamas AV praktikas, ypač jei jos buvo bandomos siaurose srityse ar pavieniuose padalinuose, įvertinti turimus resursus papildomoms AV sritims diegti (žr. 2.1. Įmonių atsakingos veiklos sritys). Pagaliau, vertinimas turėtų padėti išgryninti, kokių reikia tolimesnių pokyčių įmonei veikti atsakingai, ir nurodyti, kaip šių pokyčių siekti;

- **Įmonės išorinės** aplinkos vertinimas svarbus išlaikyti įmonės konkurencinį pranašumą. Neatsilikti nuo rinkos lyderių arba išlaikyti pirmąją poziciją padės konkurentų ar panašių įmonių atsakingo verslo įgyvendimo analizė ir palyginimas, mokymasis iš jų sėkmės istorijų, gerųjų praktikų taikymo ir pan. Taip pat įmonė gali pasinaudoti įvairiais nacionaliniais ir globaliais standartais įvertinti savo pažangumą ir atrasti naujas idėjas papildomoms praktikoms jau prie diegiamų AV veiklų.

Nors vertinimo etapas yra paskutinis, tačiau jis gali būti suvokiamas tiek kaip atsakingo verslo diegimo ciklo pabaiga, tiek kaip naujo etapo pradžia su patobulintomis, pakeistomis ar didesnės apimties AV veiklomis ar net visos strategijos sukūrimu. Pagaliau, vertinimo procesas ir dokumentacija gali būti integrali įmonės atskaitomybės prieš akcininkus, investuotojus ar visuomenę dalimi kiekvienų metų pabaigoje.

Ko reikės?

Sėkmingam atsakingo verslo veiklos rezultatų vertinimui reikalinga, kad įmonė būtų perėjusi per prieš tai išvardintus etapus ir pritaikiusi bent dalį nurodytų veiksmų. Tam, kad vertinimas būtų efektyvus ir tiksliau būtų galima identifikuoti pasirinktų priemonių ir procesų tikslumą ir naudą taikant AV veiklas, reikalinga:

- Turėti (bent minimalią) atsakingo verslo strategiją ir su ja susietą veiksmų planą, kuriame nurodyti tikslai, konkrečios AV veiklos ir su jomis susieti pagrindiniai veiklos rodikliai (angl. *Key Performance Indicators* – KPIs);
- Būti užbaigus įgyvendinimo ciklą. Atlikti vertinimą tik pradėjus įgyvendinti atsakingo verslo diegimo praktikas įmonėje nėra prasminga, todėl geriausia vertinimą numatyti praėjus tam tikram laikotarpiui, kurį vertėtų nurodyti atsakingo verslo strategijoje ir veiksmų plane. Pavyzdžiui, jeigu veiksmų planas, kuris gali būti atskiras dokumentas arba strategijos dalis, sukurtas metų laikotarpiui, vertinimą galima daryti šiam laikotarpiui pasibaigus;
- Turėti vertinimui reikalingus žmogiškuosius resursus;

- Be už vertinimą atsakingo asmens, vertinimą naudinga atlikti įtraukiant suinteresuotas šalis ir užtikrinant jų palaikymą šiam procesui ir jo rezultatų svarbai. Formalus vertinimas, kuomet žiūrima tik į kiekybinius rodiklius, kuriuos galima surinkti iš dokumentų ir statistikos, galimai parodytų tam tikras tendencijas, tačiau nepaaiškintų priežasčių, kodėl, kas veikia arba ne. Suinteresuotos šalys – darbuotojai, valdymo struktūrų atstovai ar net išoriniai įmonės vertės grandinės veikėjai – gali būti įtraukiami tiek kaip vertinimo ekspertai, tiek kaip dalyviai aptariant jo rezultatus ir reikšmę įmonės tolimesnei atsakingo verslo raidai;
- Nepriklausomai nuo to, ar vertinimą atliks išoriniai ar vidiniai konsultantai, svarbu turėti tam tikrą techninę specifikaciją – trumpą dokumentą, kuriame nurodyti vertinimo tikslai, klausimai, kokiais būdais bus siekiama jų atsakyti, ir ką numatoma daryti su rezultatais, t. y. kam skirtas vertinimas.

8 lentelėje yra pateiktas vertinimo plano pavyzdys. Šis įrankis padės planuojant vertinimą ir numatant, kokie metodai ir atitinkamai informacijos šaltiniai, padės atsakyti vertinimo klausimus. Tokį patį įrankį galima naudoti įmonės veiklos rodiklių vertinimui, vertinimo klausimų stulpelį pakeičiant rodikliais.

8 lentelė. Vertinimo planas.

Vertinimo klausimai	Galimi metodai ir šaltiniai
Kokios pagrindinės atsakingo verslo diegimo naudos įmonei vertinimo laikotarpiu?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Įmonės dokumentų apžvalga ● Interviu ir (arba) klausimynas su įmonės vadovybe, darbuotojais
Kokios iš pasirinktų priemonių (mokymų, komunikacijos ir kt.) labiausiai pasiteisino? Kodėl?	<ul style="list-style-type: none"> ● Interviu ir (arba) klausimynas su įmonės vadovybe, darbuotojais
Kokios iš pasirinktų priemonių mažiausiai pasiteisino? Kodėl?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Interviu ir (arba) klausimynas su įmonės vadovybe, darbuotojais
Kokių dar esama galimybių įmonei toliau siekiant veikti socialiai atsakingai?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Literatūros apžvalga (rinkos analizė) ● Interviu ir (arba) klausimynas su įmonės vadovybe, darbuotojais ● Interviu su investuotojais, įmonės vertės grandinės dalyviais
Kiek stiprus suinteresuotų šalių palaikymas įmonės siekiui tapti socialiai atsakinga? Kaip tokį palaikymą sustiprinti?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Interviu su įmonės vadovybe, darbuotojais, vertės grandinės dalyviais

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Vertinimo klausimai formuluojami iš įmonės perspektyvos ir yra platesni negu konkretiems suinteresuotiems adresuoti interviu ar apklausų klausimai. 9 lentelėje pateikiamas pavyzdys atvirų klausimų, kuriuos galima naudoti interviu su skirtingais suinteresuotaisiais. Toks įrankis taip pat padės planuojant vertinimą, šiuo atveju konkrečiai kokybinį jo aspektą.

9 lentelė. Interviu klausimų pavyzdžiai.

	Vadovybė/ investuotojai	Darbuotojai	Įmonės vertės grandinės dalyviai
Kokius pokyčius įmonės veiklos rodikliuose, jos valdyme sietumėte su atsakingo verslo praktikų diegimu?	✓		
Kaip vertintumėte pokyčius susijusius su atsakingo verslo diegimu įmonėje?		✓	✓
Kiek vidutiniškai laiko per mėnesį skirate priemonių atsakingai įmonės veiklai plėtoti įgyvendinimui?	✓	✓	
Kaip vertintumėte atskiras atsakingo verslo diegimo priemones, įgyvendintas įmonėje: strategiją, komunikaciją, įgyvendinimą	✓	✓	

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Surinkus duomenis, svarbu juos išanalizuoti ir glaustai apibendrinti bei pristatyti suinteresuotiesiems. 5 dėžutėje pateikti keletas duomenų rinkimui, analizei ir vizualizavimui skirtų įrankių pavyzdžių.

10 dėžutė. Naudingi analizės ir vizualizavimo įrankiai.

<p>Apklausai atlikti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Survey Monkey: https://www.surveymonkey.com <p>Vertinimo rezultatų analizei ir vizualizavimui:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Skaitmeninių duomenų analizė: https://powerbi.microsoft.com/en-us/ ○ Interaktyvios skaidrės: https://prezi.com ○ Minčių žemėlapiai: https://coggle.it/?utm_source=zapier.com&utm_medium=referral&utm_campaign=zapier ○ Ryšių su suinteresuotosiomis grupėmis žemėlapiai: https://kumu.io

Šaltinis: sudaryta gido autorių.

Kas tai darys?

Priklausomai nuo turimų resursų, vertinimą gali atlikti vidiniai įmonės darbuotojai (koordinuojantys atsakingų veiklų diegimą įmonėje arba specialiai vertinimui suburta komanda)

arba išoriniai konsultantai ar srities ekspertai. Šiame etape labai svarbus nešališkumas, tad pasirinkus vertinimą atlikti įmonės viduje, būtų naudinga pasirinkti arba bent įtraukti atsakingo verslo diegimo procese nedalyvavusių asmenų.

Trukmė:

Priklausomai nuo to, ar įmonė pasirinko diegti vieną ar kelias AV veiklas, ar visą AV strategiją, vertinimas turėtų užtrukti nuo kelių dienų iki mėnesio. Vertinimo trukmė priklausys nuo vertinimui keliamų klausimų kiekio ir gylio, įmonės

dydžio, ir tam skirtų žmogiškųjų resursų. Rekomenduotina vertinimą atlikti koncentruotai, pavyzdžiui, per savaitę ar mėnesį. Papildomai vertėtų numatyti laiko vertinimo rezultatų sklaidai įmonės viduje ir išorėje (žr. IV-as etapas: komunikacija).

11 dėžutė. Patarimai apie vertinimą mažesnėms įmonėms.

- Pradėkite nuo mažų žingsnių: įkvėpimo vertinimams ieškokite esamuose standartuose ir ataskaitose, jau pažengusių įmonių ar korporacijų svetainėse ir pritaikykite minimalią versiją savo įmonėje. Palaiapsniui, t. y. kas pusę metų ar metus atlikite vertinimo ir tobulinimo procesą pritaikydami vis po papildomą veiklą.
- Kad vertinimo procesas nebūtų per ilgas, svarbu iš pat pradžių (pasiruošimo ar strategijos etape) tiksliai nustatyti AV veiklas, į kurias susitelksite ir paskui vertinsite.
- Taupyti laiką padės esamų darbuotojų žinių ir kompetencijų naudojimas, pvz., jei turite darbuotoją, atsakingą už komunikaciją ar grafinį dizainą, patikėkite jam atlikti rezultatų vizualizavimą ir efektyviai išnaudoti turimas technologijas.
- Pagaliau, vertinimas yra integralus AV diegimo etapas ir kartosis pabaigus AV įgyvendinimo veiksmų planus, todėl mažoms įmonėms itin svarbu dokumentuoti, koks buvo vertinimo procesas, kokių išmokta pamokų iš proceso pusės, kad kitąmet procesas būtų kuo veiksmingesnis ir paprastesnis.

Šaltinis: sudaryta gido autorių.