



KURK LIETUVAI

VIEŠOSIOS KONSULTACIJOS ATASKAITA

Valstybės valdomų įmonių socialinė atsakomybė

GEGUŽĖ, 2019

Agnė Buraitytė
Eleonora Lekavičiūtė
Marta Misiulaitytė

Tyrimo autorės dėkoja valstybės valdomų įmonių atstovams už jų geranoriškumą bei laiką skirtą prisidėti prie šio tyrimo sėkmės

Turinys

SANTRUMPOS	ii
TERMINOLOGIJA	iii
IŽANGA IR METODOLOGIJA	1
TYRIMO REZULTATAI	4
1. VVI vartojami ISA apibrėžimai	5
2. ISA taikymo motyvacijos	6
3. ISA diegimo procesas	6
3.1 Postūmis ISA politikos ar strategijos	6
3.2. ISA politikos ar strategijos nustatymo procesas, atnaujinimo dažnis	8
3.3. ISA rodikliai	9
3.4. Darbuotojai atsakingi už ISA	9
3.5. Ataskaitų rengimas ir viešinimas, tarptautinių standartų taikymas	11
4. Prioritetinės ISA taikymo sritys	11
5. VVI pažanga ir gerieji pavyzdžiai	13
5.1. VVI įsivertinimas pagal ISA brandos lygį	13
5.2. Įmonių įvardinti gerieji pavyzdžiai	15
5.3 ISA taikymo poveikis suinteresuotoms šalims	15
6. Kliūtys ISA diegimui	16
6.1. Įmonių įvardintos kliūtys taikant ISA principus	16
6.2. Savininkės arba pagrindinės akcininkės funkcijas atliekančių institucijų vaidmuo	17
6.3. Įmonių pasiūlymai	18
IŠVADOS	20

Santrumpos

DVT - Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi tikslai

ESG - aplinkos, socialiniai ir valdysenos faktoriai (angl. *Environmental, social, governance factors*)

GRI - Pasaulinio atskaitingumo iniciatyva (angl. *Global Reporting Initiative*)

ISO - Tarptautinė standartizacijos organizacija (angl. *International Organization for Standardization*)

ĮSA - Įmonių socialinė atsakomybė

JT / JTO - Jungtinių Tautų organizacija

LAVA - Lietuvos atsakingo verslo asociacija

VKC – Valdymo koordinavimo centras

VVĮ - Valstybės valdoma įmonė



Terminologija

Moksliniuose straipsniuose ir įmonių strategijose atsiskleidžia su darnumu susijusių sąvokų įvairovė - įmonių socialinė atsakomybė, korporatyvinė atsakomybė, tvarus verslas, darnus verslas; taip pat kartais šios sąvokos tapatinamos su platesnėmis darnaus ar tvaraus vystymosi sąvokomis. Ši sąvokų gausybė atspindi ir skirtingą suvokimą, koks turėtų būti įmonių vystymasis, derinantis ekonominės gražos, socialinės gerovės ir aplinkos apsaugos principus (daugiau žr. [1. VVI vartojami ĮSA apibrėžimai](#)). Ta pati problematika matoma tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje, nes nėra bendro sutarimo¹, kokia terminologija geriausiai apibūdina vertybes, principus ir žingsnius, kurių turėtų laikytis verslai.

Šio tyrimo kontekste pasirinktas terminas „įmonių socialinė atsakomybė“ (toliau – ĮSA) (angl. *Corporate social responsibility*), kuris kartais taip pat verčiamas iš anglų kalbos kaip korporatyvinė ar verslo atsakomybė. Visos šios sąvokos versijos aprėpia socialinio, aplinkos ir ekonominio vystymo aspektus bei atkreipia dėmesį į suinteresuotųjų šalių įtraukimą ir savanorišką papildomų atsakomybių prisiėmimą². ĮSA terminas buvo pasirinktas dėl plataus vartojimo įmonėse ir Vyriausybės lygmens dokumentuose, tokiuose kaip Lietuvos Vyriausybės programos įgyvendinimo planas³ ar Valstybės pažangos strategija Lietuva 2030⁴.

¹[The Bertelsmann Stiftung and the United Nations Global Compact, 2010. „The Role of Governments in Promoting Corporate Responsibility and Private Sector Engagement in Development“.](#)

² Plačiau ĮSA sąvokos aptariamasi „Kurk Lietuvai“ [Esamos situacijos analizėje, 2019](#)

³ [Lietuvos Vyriausybės programos įgyvendinimo planas, 2017](#)

⁴ [Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012](#)



Ižanga ir metodologija



Pastaraisiais metais įmonių socialinės atsakomybės teikiamas naudos Lietuvos įmonėms tampa vis aktualesnės⁵. Pasak 2015 m. Deloitte vykdytos Centrinėje ir Rytų Europoje ĮSA srityje dirbančių specialistų apklausos, net 76% apklaustųjų nurodė, jog per ateinančius 15 metų ĮSA taikymas jų šalyse suklestės, kuomet vis daugiau verslų taikys šiuos principus, arba ĮSA suvokimas taps brandesnis – verslai įtrauks socialinių bei aplinkosauginių problemų sprendimą į savo veiklos modelį⁶. Tuo tarpu tokių nuostatų laikėsi 100% apklausoje dalyvavusių respondentų iš Lietuvos. Lietuvoje nuo 2013 metų veikia Lietuvos atsakingo verslo asociacija (LAVA), kuri prisideda prie ĮSA populiarinimo ir plėtros, organizuojami nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai, vykdomi Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos finansuojami mokymai įmonių darbuotojams. Tokie pokyčiai nurodo, jog kintant vartotojų poreikiams bei visuomenės požiūriui į verslo vaidmenį, socialinė atsakomybė gali tapti palankiu įrankiu verslui įgauti konkurencinį pranašumą ir užtikrinti savo veiklos tvarumą.

Turint omenyje, jog valstybės valdomos įmonės (VVI) užima ypatingą vietą visuomenėje - jos atstovauja valstybę bei pildo viešą Lietuvos gyventojų interesą - VVI yra puikiai pozicionuotos tapti lyderėmis socialinės atsakomybės srityje, taip teikiant pavyzdį visam veiklą šalyje vykdančiam verslui ir užtikrinant visuomenės pasitikėjimą. Tačiau kyla klausimas, ar VVI pilnai išnaudoja ĮSA teikiamų naudų potencialą savo veikloje.

Pasak Valdymo koordinavimo centro (VKC) gerojo valdymo indekso, 2017 m. visų VVI darnumo kriterijus buvo įvertintas prasčiausiai iš vertinamų skaidrumo kriterijų. Nors darnumo kriterijus buvo matuojamas tik pagal darnumo ataskaitos viešumą (t. y. ne turinio atžvilgiu), net 80 proc. įmonių šiuo aspektu įvertintos neigiamai⁷. Kaip parodė pirminė situacijos apžvalga⁸, ĮSA srityje 2019 m. pradžioje fiksuojamas pozityvus pokytis – vis daugiau įmonių viešina darnumo ataskaitas bei vykdo ĮSA priskirtinas veiklas. Vis dėlto, ĮSA principai VVI taikomi netolygiai, o vertinant ĮSA pažangą trūksta detalesnių duomenų. Todėl 2019 m. balandžio-gegužės mėn. įgyvendintas tyrimas, skirtas

sužinoti, kiek Lietuvos VVI yra pažengusios šioje srityje, kokios kliūtys jas stabdo bei kaip tokias kliūtis galima spręsti.

Tyrimo specifikacija:

Respondentai

LR Vyriausybė siekia, jog tęsiant VVI pertvarką 2020 metais iš šiuo metu esančių 53 liktų veikti 30 VVI⁹, tad tyrime konsultuotasi su jų tarpe esančiomis įmonėmis¹⁰. Iš viso kreiptasi į 31 VVI¹¹, iš kurių dalyvauti tyrime sutiko 19. Šių VVI savininkės funkcijas atliekančios institucijos - Energetikos, Susisiekimo, Finansų, Aplinkos, Vidaus reikalų, Ekonomikos ir inovacijų bei Žemės ūkio ministerijos. Tyrime dalyvavo įvairių dydžių įmonės - 11 didelių, 4 vidutinės bei 4 mažos¹².

Metodas

Vykdyti vidutiniškai 1 valandos trukmės pusiau struktūruoti interviu su VVI generaliniais direktoriais ir/ar kitais įmonės atstovais, tiesiogiai dirbančiais ar atsakingais už įmonės ĮSA politiką bei veiklą (komunikacijos, rinkodaros, strateginės plėtros skyrių vadovai ir kt.). *Tyrimo rezultatai pateikiami agreguotu būdu, siekiant atkreipti dėmesį į bendrą įmonių pažangą šioje srityje, o ne išskirti pavienes įmones.*

Taip pat tyrimo metu trumpai apžvelgti Raštai dėl valstybės lūkesčių VVI, siekiant suvokti galimą akcininkės funkcijas atliekančių institucijų indėlį į ĮSA skatinimą VVI.

Tikslai ir kryptys

- Įvertinti, kiek VVI yra susipažinusios su ĮSA ir ar ją diegia savo veikloje;
- Suprasti VVI motyvaciją diegti ar nediegti ĮSA;
- Sužinoti, kaip ĮSA diegiama ir kokiais tarptautiniais standartais vadovaujamosi tai įvykdyti;
- Identifikuoti kliūtis, stabdančias VVI ĮSA diegimą;
- Išgirsti VVI pasiūlymus, kokie įrankiai ar paskatos efektyviausiai padėtų įmonėms integruoti ĮSA savo veikloje.

⁵ Daugiau apie ĮSA teikiamas naudas ir svarbą skaitykite „Kurk Lietuvai“, 2019.

⁶ Deloitte, 2015

⁷ VKC, 2017

⁸ „Kurk Lietuvai“, 2019

⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo planas, 3.1.6. Darbas

¹⁰ VVI terminas tyrime apima valstybės įmones (VI), akcines bendroves (AB), uždarąsias akcinės bendroves (UAB); taip pat turimos omenyje įmonių/bendrovių grupės (tačiau nesikreipta į dukterines įmones).

¹¹ Dėl dalinio neaiškumo, kurios įmonės bus paveiktos pertvarkos, kreiptasi į daugiau VVI nei numatyta išlaikyti.

¹² Pagal Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymo 4 straipsnį, įmonės turi atitikti bent du iš žemiau pateikiamų kriterijų, jog atitiktų įmonės dydžio kategoriją: didelės įmonės - >250 darbuotojų, >20 000 000 eurų turtas, >40 000 000 eurų pajamos; vidutinės - <250 darbuotojų, <20 000 000 eurų turtas, <40 000 000 eurų pajamos; mažos - <50 darbuotojų, <4 000 000 eurų turtas, <8 000 000 eurų pajamos.

Tyrimo ribotumai

Tyrimo rezultatams rengti taip pat remtasi informacija rasta įmonių viešai skelbiamose ĮSA strategijose ir ataskaitose. Tačiau šio tyrimo tikslui didžiausias dėmesys skirtas susipažinti su tarp VVI vyraujančiomis nuostatomis ĮSA atžvilgiu, tad tyrimas nesiekia pilnavertiškai įvertinti VVI teikiamų ĮSA ataskaitų ar strategijų kokybės.

Tokio pobūdžio tyrimuose dažnai sunku išvengti socialinio pageidaujamumo (angl. *social desirability*) rizikos: nors respondentams buvo pabrėžta, kad tyrimo rezultatai bus viešinami tik agreguotu būdu, sudėtinga įvertinti, kokie atsakymai galimai buvo pateikti dėl respondento nuomonės apie tai, ką interviu vykdytojai norėtų girdėti.



Tyrimo rezultatai

1. VVĮ VARTOJAMI ĮSA APIBRĖŽIMAI

Jungtinės Tautos apibūdina ĮSA ir darnumą per trijų dimensijų – ekonominio augimo, socialinės gerovės ir aplinkos klestėjimo – pusiausvyrą. Konkrečiau, ĮSA apibrėžiama kaip verslo sistema, leidžianti kurti pridėtinę vertę suinteresuotų šalių labui, pritaikant ir integruojant etines sistemas ir darnias bei tvarias valdysenos praktikas¹³. Lietuvos kontekste, septynioliktoji Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa įvardina ĮSA kaip verslo suvokimą, kad jis taip pat reikšmingai formuoja visuomenės mikroklimatą, ir todėl, greta pelno siekimo, ilgalaikiam ir darniam verslui būtina ne tik nepažeisti įstatymų, bet ir laikytis jų dvasios, etinių standartų, siekti teises normas viršijančių visuomeninių tikslų¹⁴. Tokie tikslai apima sveikesnę ir draugiškesnę visuomenę, aplinkosaugą, darbuotojų pasitenkinimą, žmogaus teisių užtikrinimą, skaidrumą, pilietinės visuomenės stiprinimą, švietimą ir kt. Galiausiai, ĮSA mokslinėje literatūroje dažnai skirstoma į skirtingus brandos lygmenis; taip pabrėžiama, jog ĮSA nėra dichotominė sąvoka (daugiau žr. [5.1. VVĮ įsivertinimas pagal ĮSA brandos lygį](#)).

Toks visapusiškas ĮSA supratimas užfiksuotas daugumoje – 12 iš 19 – VVĮ. Žemiau išskirtos kelios ĮSA interpretavimo kategorijos.

12 įmonių užfiksuotas visapusiškas ĮSA supratimas:

- ĮSA suvokiama kaip integrali verslo dalis, siekiant konkurencinio pranašumo, rizikų valdymo ir visuomenės pasitikėjimo bei norint vykdyti savo veiklą tvariai (daugiau žr. [2. ĮSA taikymo motyvacijos](#)). Taip teigusiosioms įmonėms būdingas požiūris, kad svarbus ne tik pelno siekis ar funkcijų vykdymas, bet ir tai, kaip pelno ar tikslų įgyvendinimo yra siekiama. Šioje grupėje esančios VVĮ taip pat aiškiai įvardino jų įmonei aktualias ĮSA sritis.
- Dalis šios kategorijos VVĮ išskyrė dvi ĮSA taikymo sritis - Valstybės numatytoje įmonės veikloje ir funkcijose (pavyzdžiui, tam tikrų paslaugų teikimas visuomenei) ir įmonės viduje ar šalutinėse veiklose (pavyzdžiui, įmonės santykiuose su darbuotojais). Šios įmonės argumentavo, kad valstybės oficialiai joms priskirta veikla yra socialinės atsakomybės išraiška, tad taikyti papildomus savanoriškus ĮSA aspektus šioje srityje sudėtinga. Kita vertus, jų teigimu, ĮSA neturi apsiriboti tokiomis funkcijomis ir taip pat

turėtų paliesti kitus veiklos aspektus, pavyzdžiui, stengiantis užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą, keliant reikalavimus tiekėjams, palaikant santykius su bendruomenėmis ir pan. Toks suvokimas atspindi visapusišką ĮSA supratimą.

3 įmonės demonstruoja beveik visapusišką ĮSA supratimą:

- Nors šioje kategorijoje esančios įmonės turi platų ĮSA supratimą, kai kurių bazinių reikalavimų laikymasis (pavyzdžiui, atlyginimų arba mokesčių mokėjimas laiku) klaidingai priskirtas socialinei atsakomybei. Taip pat kai kurios šiuo metu įmonėje vykdomos ĮSA veiklos neįvardintos kaip ĮSA pavyzdžiai.

3 įmonėse ĮSA suprantama tik kaip oficiali VVĮ veikla ir funkcijos:

- Pabrėždamos įmonių statusą kaip VVĮ, 3 įmonės teigė, kad jų teikiamos paslaugos, produktai arba numatyta nekomercinė veikla atspindi vykdomą socialinę atsakomybę dėl paslaugų ar produkto specifikos. Teigta, jog VVĮ socialinė atsakomybė - didinti grąžą valstybei, todėl ĮSA, kuriai reiktų skirti papildomų resursų, nematoma kaip atskiras prioritetas. Toks požiūris į ĮSA yra ribotas, nes, kaip minėta anksčiau, neatsižvelgiama į ĮSA taikymą įmonės darbo procesuose, kaip santykiuose su bendruomenėmis, darbuotojų pasitenkinime, korupcijos prevencijoje, ar kt.

1 įmonėje ĮSA suvokiama kaip filantropija:

- Didelė dalis tyrime dalyvavusių įmonių kalbant apie ĮSA susitelkė į paramą ar labdaros akcijas, o viena VVĮ tai laikė vienintele ir pagrindine ĮSA išraiška. Pagal tarptautines praktikas, parama (finansinė ar nefinansinė) priskiriama žemesniam ĮSA brandos lygmeniui (t. y. šiek tiek daugiau nei bazinių įsipareigojimų vykdymui), nes tai nėra tvarus ar į ateitį orientuotas indėlis į visuomenės gerovę, bei dažnai parama teikiama net tuomet, kai visa likusi įmonės veikla nevykdoma darniai (daugiau žr. [5.1. VVĮ įsivertinimas pagal ĮSA brandos lygį](#)). Kad filantropija būtų priskirta ĮSA, ji visų pirma privalo būti vykdoma tikslingai, skaidriai, su aiškiai nustatytais kriterijais ir poveikio vertinimu. Viena tyrime dalyvavusi

¹³ [Smith, 2011](#)

¹⁴ [LR Vyriausybės programa, 2016](#)

įvairiapusiškai ĮSA taikanti VVĮ teigė atsisakiusi įmonės paramos fondo dėl neskaidrumo rizikos bei nepasiektų aukštų lūkesčių paramos gavėjams. Pastarasis pavyzdys iliustruoja, jog paramos teikimas nėra būtina ir vienintelė ĮSA išraiška.

2. ĮSA TAIKYMO MOTYVACIJOS

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių VVĮ įvardino kelių motyvacinių faktorių kombinaciją paskatinusią diegti ĮSA jų įmonėje. Šioje skiltyje įmonių motyvacija susisteminta pagal tai, ar įmonės 1) turėjo ĮSA strategiją ar politiką; 2) Tokios strategijos ar politikos neturėjo, bet a) vykdė ĮSA veiklas; b) nevykdė ĮSA veiklų. Taip siekiama atskleisti galimus ĮSA taikymo motyvacijos skirtumus pagal šį ĮSA formalizavimo aspektą.

1) Oficialią ĮSA politiką ar strategiją *turinčios* 9 didelės ir vidutinės VVĮ nurodė tokius motyvacinius veiksnius ĮSA taikymui savo veikloje:

- Noras įgyti konkurencinį pranašumą, ypač siekiant įsilieti į tarptautines rinkas;
- ĮSA integralumas įmonės verslo modelyje;
- Noras tvariai vystyti verslą, nesusiduriant su bendruomenių, kuriose veikia, pasipriešinimu ar nepasitenkinimu, galinčiu žalingai atsiliepti įmonės veiklai;
- Ilgalaiškės ĮSA naudos vertinimas bei planavimas ateičiai (ypač aplinkosauginiu atžvilgiu);
- Stiprus vertybinis pamatas ĮSA taikymui įmonės viduje, tiek vadovų, tiek specialistų lygmenyje;
- Siekis išlaikyti ir pritraukti darbuotojus, aktyviai formuojant darnų įmonės įvaizdį ir teikiant papildomus privalumus darbuotojams (papildomas draudimas, su įmonės vertybėmis susieta atlyginimo politika, dialogas su profsąjungomis);
- Rizikų (ypač reputacinių) valdymas, noras užsitikrinti ir palaikyti gerą įvaizdį, visuomenės pasitikėjimą.

2) Oficialios ĮSA politikos ar strategijos *neturinčių* 10 VVĮ tarpe, a) iš dalies arba pilnai ĮSA vykdžiusios įmonės ĮSA taikymo motyvacijas apibūdino taip:

- ĮSA nauda matoma daugiausiai per bendruomenės pasitikėjimo užtikrinimą ir darbuotojų įgalinimą vykdant įvairias akcijas bei suteikiant jiems papildomas garantijas. Šių įmonių tarpe mažos įmonės dažniau koncentravosi į pavienes akcijas nei platesnes

veiklas. Nors ĮSA motyvacijos sritys yra panašios į aukščiau minėtų įmonių, šios įmonės tokią motyvaciją dažniau apibūdina per „minkštąsias“ ĮSA naudas (pavyzdžiui, bendradarbiavimas su bendruomenėmis įvardinamas labiau kaip vertybinis, o ne verslui vertę kuriantis aspektas).

Tuo tarpu oficialios ĮSA politikos ar strategijos neturinčios ir b) ĮSA netaikančios arba tik dalinai taikančios įmonės nurodė šias priežastis:

- ĮSA kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių trūkumas įmonėje;
- Itin didelis administracinis krūvis (tai ypač pabrėžė mažos įmonės);
- Įmonė neseniai patyrė daug vidinių pertvarkų, todėl pirmiausiai sutelkia išteklius į pagrindinės veiklos planavimą ir procesų nustatymą, verslo „higienos“ klausimus;
- Neseniai pasikeitusi vadovybė, kuri pirmiausia dėmesį skiria pagrindinėms įmonės veikloms;
- ĮSA nėra numatyta pagal įmonės išsipareigojimus ir nustatytą vykdomos veiklos sąrašą;
- Įmonės produktas arba teikiama paslauga jau atspindi socialinę atsakomybę, nes jos teikiamos nepaisant itin mažos finansinės grąžos, todėl papildomos ĮSA veiklos nenumatytos.

Apibendrinant, VVĮ motyvacija taikyti ĮSA skyrėsi priklausomai nuo ĮSA formalizavimo lygio bei įmonių dydžio. Taikyti ĮSA paskatina ĮSA integralumo ir vertės vykdomai komercinei veiklai suvokimas, o VVĮ, taikančios ĮSA keliuose srityse, bet neturinčios apibrėžtos politikos, motyvacija ĮSA veikloms dažniau turi vertybinį, abstraktesnį pamatą. Didesnė dalis didelių įmonių vykdė ĮSA veiklas nei mažesnių įmonių tarpe. Mažesnės įmonės linkusios teigti, kad ĮSA nėra tiesiogiai paskirta įmonės funkcija, todėl ji nevykdoma.

3. PROCESAS

3.1 Postūmis ĮSA politikos ar strategijos atsiradimui

Kaip minėta aukščiau, nors dauguma įmonių atstovų demonstravo gan visapusišką ĮSA suvokimą ir didžioji dalis vykdė su ĮSA susijusias veiklas, tyrimo metu ne visos įmonės turėjo darnumo arba socialinės atsakomybės politiką ar strategiją.

Ši skiltis apžvelgia 8 vidutinių ir didelių įmonių motyvaciją formalizuoti ĮSA per atskirą strategiją arba

pilnavertiškai įtraukiant ĮSA politiką į bendrą įmonės strategiją. 1 įmonė, turėjusi keletą atskirų su ĮSA susijusių politikų (pavyzdžiui, darbuotojų saugos ar tiekėjų etikos politikas), tačiau neturėjusi vienos skėtinės ĮSA politikos, šiame skyriuje neapžvelgiama,

tačiau jos motyvacija ĮSA taikymui įtraukta į aukščiausiai esantį skyrių [2. ĮSA taikymo motyvacijos](#). Kaip parodo žemiau esanti lentelė (1 pav.), atspindint tarptautines tendencijas ĮSA strategijos turėjimas susijęs su VVĮ dydžiu.

VVĮ	Turi ĮSA strategiją/ politiką	ĮSA integruota į bendrą strategiją	ĮSA susidedanti iš kitų politikų	Neturi ĮSA strategijos/ politikos
Mažos				4 įmonės
Vidutinės		1 įmonė	1 įmonė	2 įmonės
Didelės	6 įmonės	1 įmonė		4 įmonės

1 paveikslas. Ryšys tarp VVĮ dydžio ir ĮSA formalizavimo

Tyrimo metu įmonių atstovų buvo klausiama, kaip atsirado postūmis sukurti ĮSA strategiją ar politiką, arba kodėl įmonės jos neturėjo. VVĮ, turinčiose ĮSA politiką, pirmasis postūmis formalizuoti ĮSA principus atėjo iš įvairių šaltinių:

- Darbuotojų iniciatyva (pavieniai darbuotojai besidomintys ĮSA tema arba esantys bendruomenės, kurioje įmonė vykdo veiklą, nariai) arba departamentų iniciatyva (pavyzdžiui, viešųjų ryšių arba strateginės plėtros);
- Vadovybės iniciatyva (generalinių direktorių ir/ar valdybos narių). Toks postūmis dažnai siejamas su ankstesne vadovų patirtimi privačiame versle, kur ĮSA taikymas labiau paplitęs. Kai kurios įmonės teigiamai išskyrė nepriklausomų kolegialių organų narių indėlį į ĮSA veiklą stiprinimą. Vyriausybės programos įgyvendinimo planas numato nepriklausomų ir profesionalių narių įtraukimo į įmonių kolegialius priežiūros ar valdymo organus didinimą,¹⁵ todėl tokia tendencija galėtų teigiamai prisidėti prie ĮSA praktikų sklaidos. Kai kuriose VVĮ valdyba vadovybei yra nustačiusi su ĮSA veikla susijusius veiklos rodiklius, kas paskatino vadovybę sukurti vientisą ĮSA politiką, norint geriau sekti jos vykdymo pažangą;
- Noras susieti visas iki šiol vykdytas ĮSA veiklas bei suteikti joms kryptingumą sukuriant ĮSA politiką;
- Prastas darnumo įvertinimas pagal VKC Gerojo valdymo indeksą;
- Įmonės listingavimas arba įsipareigojimas, atsiradęs iš prisijungimo prie JT Pasaulinio susitarimo ar įvairovės chartijos.

- Įstojimas į EBPO (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizaciją) bei iš to kilusios rekomendacijos ir apibrėžimų aiškumas.
- Nors nei viena įmonė tiesiogiai nepaminėjo, kad iniciatyva atsirado dėl pagrindinio akcininko funkcijas atliekančios institucijos (ministerijos) išreikšto ĮSA taikymo lūkesčio, kelios įmonės minėjo, kad darnumo politika buvo nustatoma atsižvelgiant į Valstybės lūkesčių rašte minimus Darnaus vystymosi tikslus;
- Kelioms įmonėms ĮSA yra natūrali verslo dalis, todėl konkretaus postūmio/pokyčio momento jos neįvardino.

Įmonės, kurios vykdė ĮSA veiklas, bet neturėjo ĮSA politikos ar strategijos, tai paaiškino tokiais pagrindiniais veiksniais:

- Vykdoma daug vidinių pokyčių ir/ar reformuojama bendra įmonės strategija, todėl ĮSA politikai kurti netinkamas metas;
- Noras formalizuoti ĮSA veiklas yra, tačiau tam trūksta laiko ir išteklių, tad tai nėra įmonės prioritetas;
- Įmonė neturi poreikio atskirai ĮSA politikai, nes socialinės atsakomybės politika susideda iš kitų, patvirtintų politikų: pavyzdžiui, korupcijos prevencijos, atlygio, apskaitos, dividendų ar paramos politikų;
- Nepaisant didelio skaičiaus ĮSA veiklų, nėra poreikio tas veiklas kategorizuoti kaip ĮSA.

¹⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo nutarimas (2019-03-06 suvestinė redakcija).

Vieningos ĮSA politikos ir strateginio plano būtinybė ĮSA nuoseklumo užtikrinimui pabrėžiama tarptautinėje praktikoje. Pasak Harvard Business Review, neturint formalizuoto, viename dokumente apibrėžto ĮSA vykdymo įsipareigojimo, sunku užtikrinti veiklų tęstinumą, pasirinktų veiklų poveikio ir lėšų panaudojimo tikslingumą, matuoti ĮSA pažangą kompleksiskai įtraukiant visas sritis¹⁶. Taip pat įmonės, vykdydamos ĮSA veiklas ir net turinčios kelias susijusias politikas bet neturinčios skėtinės apibrėžtos ĮSA politikos rizikuoja, kad jų daromi geri darbai bus matomi tik kaip pavienės iniciatyvos arba nematomi platesnei visuomenei kaip bendro įmonės įvaizdžio dalis. Nors ir ĮSA strategijos neturinčios įmonės gali teikti ĮSA ataskaitas (integruotas arba atskiras), aiškių sąsajų tarp strategiškai numatytų veiklų ir rezultatų pateikimas yra gerojo korporatyvinio valdymo praktika, būtina pilnavertiškai ĮSA.

Visuomenės pasitikėjimas ypač svarbus VVĮ. Nors strategijos turėjimas neužtikrina ĮSA vykdymo tikslingumo ir pakankamo teigiamo poveikio, geroji užsienio praktika vis dėlto pabrėžia strategijos turėjimą kaip esminį žingsnį įmonės vykdomų ĮSA veiklų skaidrumui, vientisumui ir stebėsenai¹⁷.

3.2. ĮSA politikos ar strategijos nustatymo procesas, atnaujinimo dažnis

Kaip minėta aukščiau, 10 įmonių neturi ĮSA politikos ar strategijos, bet dalis jų vykdo pavienes ĮSA veiklas. Kadangi tokių veiklų atsiradimo ir krypties nustatymo procesą yra sunku vertinti, tik ĮSA politiką ar strategijas turinčių įmonių (iš viso 9) buvo klausama apie ĮSA veiklų formavimo procesą ir ĮSA strategijų ar politikos atnaujinimo dažnį.

9 ĮSA politiką ar strategiją turinčios VVĮ turėjo skirtingus ĮSA politikos formavimo procesus:

- 3 didelės VVĮ, turinčios itin išsamias ĮSA strategijas, į ĮSA politikos nustatymo procesus įtraukė įvairias suinteresuotas šalis (visuomenės atstovus, sprendimų priėmėjus, akcininkus, darbuotojus, tiekėjus ir kt.).
- 3 VVĮ prioritetai nustatyti remiantis poveikio analize, susitelkiant į sritis, kuriose įmonės galimas neigiamas ar teigiamas poveikis aplinkai, visuomenei ir ekonomikai yra didžiausias.
- 1 VVĮ vykdyta darbuotojų apklausa ir taip pasirinktos pagrindinės ĮSA taikymo kryptys.

- 1 VVĮ ĮSA politikos formavimą ir krypties nustatymą vykdo skyrių vadovai.
- 1 VVĮ ĮSA politiką formuoja valdyba.

Pagal geriausias praktikas, ĮSA strategija turėtų būti rengiama pasitelkiant įmonės veiklos poveikio vertinimo ir suinteresuotų šalių įtraukimo kombinaciją¹⁸. Nors įmonių atvėrimas suinteresuotų šalių nuomonei gali kelti iššūkių, ilgalaikis dialogas su suinteresuotomis šalimis padeda įmonėms pereiti nuo gynybinės pozicijos į greitesnę ir efektyvesnę reagavimą į vartotojų ir visuomenės poreikius¹⁹. Įmonės bendros veiklos ir ĮSA poveikio (ir vėlesniame etape pažangos) vertinimas turėtų būti atliekamas reguliariai, siekiant proaktyviai valdyti savo poveikį ir laiku identifikuoti rizikas²⁰.

Pastebėtina, kad įmonės pradėjo taikyti ĮSA principus labai skirtingu metu. Nevertinant įmonių, pabrėžusių, jog ĮSA yra neatsiejama nuo jų oficialių Valstybės priskirtų veiklos funkcijų (daugiau žr. [1. VVĮ vartojami ĮSA apibrėžimai](#)), anksčiausiai prie ĮSA principų taikymo VVĮ žengė prieš dešimtmetį, o anksčiausiai ĮSA politikas pasitvirtino 2014 metais. Dauguma kalbintų įmonių ĮSA formalizavo tik pastaraisiais, 2018 metais, todėl vis dar neturėjo galimybės įtvirtinti strategijos peržiūrėjimo ir atnaujinimo dažnio. Vis dėlto, įmonių numatomi ar jau įtvirtinti ĮSA strategijų atnaujinimo terminai skyrėsi:

- 5 VVĮ teigė, jog ateityje planuoja atnaujinti ĮSA politiką pagal poreikį, stebint pirmosios ar dabartinės ĮSA strategijos įgyvendinimą ir palaipsniui keliant įmonei vis aukštesnius tikslus.
- 3 įmonės įvardino reguliarią ĮSA politikos peržiūrą - kas 2, 3 ir 5 metus.
- 2 įmonės, turinčios tarptautinius ISO standartus, tokius kaip aplinkosaugos ir kokybės vadybos, privalo kasmet vykdyti standartų taikymo auditą, todėl veiklos reguliariai peržiūrimos ir, esant poreikiui, strategija koreguojama.

Atnaujinimo terminas geruosiuose pavyzdžiuose dažnai susijęs su strateginio planavimo ciklu, tačiau ne visos VVĮ atnaujina ĮSA strategiją pagal jį. Su ĮSA susiję įmonių strateginiai dokumentai turi būti reguliariai atnaujinami siekiant užtikrinti pasirinktų veiklų aktualumą bei skatinant tolesnę ĮSA plėtojamą. Šis

¹⁶ [Kash Rangan, Lisa A. Chase ir Sohel Karim, 2012](#)

¹⁷ [Harvard Business Review, 2015](#)

¹⁸ Hohnen, Paul ir Potts, Jason, 2007, „[Corporate Social Responsibility. An implementation guide for business](#)“, International Institute for Sustainable Development.

¹⁹ Manfred Pohl ir Nick Tolhurst, 2010, „Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully“: John Wiley and Sons.

²⁰ [Europos Komisijos žinių ir ekspertizės dalinimosi platforma, 2015](#)

procesas yra neatsiejamas nuo pažangos matavimo bei įmonės vertybių ir prioritetinių sričių supratimo (daugiau žr. [3.3. ĮSA rodikliai](#) ir [4. Prioritetinės ĮSA taikymo sritys](#))

3.3. ĮSA rodikliai

Siekiant suprasti įmonės pažangą ĮSA srityje, būtina sekti atitinkamus rodiklius. Tyrimo metu buvo matomi dideli skirtumai tarp VVĮ stebimų rodiklių - dalis VVĮ turi specifinius su ĮSA susijusių rodiklių rinkinius, dalis ĮSA rodiklius sieja tiesiogiai su pagrindiniais įmonės veiklos ir strateginiais rodikliais, o kai kurios atitinkamų rodiklių nekėlė. Dalyje atvejų ĮSA rodikliai buvo įrankis ne tik stebėti įmonės veiklas, tačiau ir kelti atitinkamus tikslus. Iš visų apklaustų VVĮ, 13 įmonių įvardino turinčios konkrečius rodiklius, skirtus matuoti pažangą ĮSA srityje.

- 10 VVĮ turi tiesiogiai su ĮSA pažangos matavimu siejamus rodiklius.
 - Iš jų 7 turėjo tiesiogiai su ĮSA siejamus rodiklių rinkinius. Jie yra aiškiai išskirta ĮSA politikos, veiklos plano ar ataskaitos dalis ir dažniausiai siejama su tarptautiniais ĮSA standartais.
 - Tuo tarpu 3 įmonės stebi šiuos rodiklius pagrindinėje įmonės veiklos ataskaitoje. Visos iš šių trijų įmonių pateikė ĮSA kaip neatsiejamą jų įmonės veiklos dalį.
- 3 VVĮ nurodė rodiklius, kurie nėra tiesiogiai susieti su ĮSA, tačiau gali atitikti dažnai naudojamus ĮSA standartus ar yra naudojami ir pavienėms iniciatyvoms ar projektams. Šiuo atveju rodikliai buvo išskirti tik diskusijos metu, tačiau tai neatsispindi įmonės strateginiuose dokumentuose, veiklos planuose ar ataskaitose. Kai ĮSA rodikliai yra pavieniai, pastebimas sisteminio požiūrio trūkumas, kuris gali apriboti ĮSA diegimo procesus dėl nuoseklumo stokos ir priklausomumo nuo skirtingo įmonių ĮSA supratimo.
- 6 VVĮ teigė neturinčios ĮSA rodiklių.

Beveik visais atvejais rodiklių nusistatymas buvo siejamas ir su atitinkamų ateities tikslų ir siekių išsikėlimu. Kai kurioms įmonėms buvo svarbu pradėti nuo mažiau ambicingų tikslų. Viena vertus, lengviau pasiekiamų tikslų užsibrėžimas gali būti matomas

kaip įrankis greitai pademonstruoti ĮSA naudą, skatinti teigiamą požiūrį į įmonę bei didinti darbuotojų pasitenkinimą, išvengiant didelių administracinių kaštų. Antra vertus, kuklesnių ĮSA rodiklių pasitvirtinimas pirmaisiais metais buvo matomas kaip įrankis susisteminti turimą informaciją, ir nurodyti įmonės prioritetus. Tokia praktika iš esmės atitinka rekomendacijas įmonėms, kurios yra pirminėse pirmuose ĮSA taikymo stadijose²¹.

Kelios įmonės teigė, jog su ĮSA susijusius veiklos rodiklius įmonės vadovybei yra nustačiusi valdyba (pvz. anglies dioksido išmetimo mažinimas, darbuotojų kaitos mažinimas, geresnis įvertinimas VKC indekse, į kurią patenka darnumo aspektas)²². Tai pozityvi tendencija, prisidedanti prie ĮSA veiklų sėkmės ir integralumo įmonės veikloje.

ĮSA siekia gerinti įmonės veiklos rodiklių reikšmes per atsargiai suplanuotas ĮSA veiklas, kurios prisideda tiek prie tvaraus verslo augimo, tiek prie visuomeninių tikslų siekimo. Todėl įmonės poreikius ir specifiką atitinkančių rodiklių pasirinkimas yra neatsiejamas nuo įmonės ĮSA strategijų ar planų pasiekimo bei pažangos matavimo. Kaip minėta anksčiau, dalis įmonių turi ĮSA strategiją ar politiką. Tačiau jeigu jos nėra siejamos su metiniais veiklos planais ir neiškeliamos konkrečios siektinos rodiklių reikšmės, kyla jų neįgyvendinimo rizika. Darnaus vystymosi institutas pabrėžia, kad standartizuotas ir visiems taikomas (angl. one size fits all) ĮSA rodiklių modelis netinkamas, todėl, nors poveikio sritys gali būti standartizuojamos (pavyzdžiui, JT Pasaulinio susitarimo pagalba), kiekviena įmonė turėtų įsivertinti savo veiklai aktualiausius rodiklius²³. Nustatyti rodikliai, leidžiantys apčiuopti naudą ilgalaikėje perspektyvoje, taip pat būtini prasingam ir nuosekliam veiklų atskleidimui. Pabrėžtina, kad egzistuoja daug šaltinių, kurie padeda ne tik didelėms, bet ir mažoms įmonėms gauti patarimų ir idėjų, kokie ĮSA rodikliai jiems galėtų būti aktualūs²⁴.

3.4. Darbuotojai atsakingi už ĮSA

Iš 11 tyrime dalyvavusių didelių VVĮ, 8 turi už ĮSA atsakingus asmenis. Iš 4 vidutinio dydžio VVĮ ir iš 4 mažų VVĮ, nei viena neturėjo paskirto darbuotojo su oficialia ĮSA funkcija. Lentelė apačioje iliustruoja, kokiems skyriams/darbuotojams dažniausiai priskiriamos ĮSA funkcijos ir nurodo pasiskirstymą pagal įmonių dydį bei pagal ĮSA strategijos turėjimą.

²¹ Kvalitetas ir Daxam Sustainability Services, 2012, „Pavyzdinis įmonių socialinės atsakomybės taikymo planas ir jo įgyvendinimo gairės valstybės valdomoms įmonėms“.

²² Kaip minėta 3.1 Postūmis ĮSA politikos ar strategijos atsiradimui, ĮSA veiklos rodiklių nustatymas vadovybei taip pat prisideda prie postūmio ĮSA formalizavimui.

²³ Hohnen, Paul ir Potts, Jason, 2007, „Corporate Social Responsibility. An implementation guide for business“, International Institute for Sustainable Development.

²⁴ Pavyzdžiui, [Global Value Toolkit](#), [The B Impact Assessment](#), [Social Business Scorecard](#).

Asmens pagr. funkcija	Atskira ĮSA strategija/ politika	ĮSA integruota į bendrą strategiją	ĮSA susideda iš kitų politikų	Nėra ĮSA strategijos/ politikos
Komunikacijos	2 didelės			1 didelė
Darnios komunikacijos	1 didelė			
Korporatyvinių reikalų				1 didelė
Strateginės plėtros	2 didelės			
Teisės	1 didelė			
Nėra asmens atsakingo už ĮSA		1 vidutinė 1 didelė	1 vidutinė	4 mažos 2 vidutinės 2 didelės

2 paveikslas. ĮSA atsakomybės ir ĮSA strategijos ryšys pagal VVI dydį

Įmonių išsidėstymas lentelėje (2 pav.) sufleruoja, kad ĮSA strategijos/politikos turėjimas yra susijęs su ĮSA funkcijos paskyrimu konkrečiam darbuotojui. Visos įmonės, turinčios atskirą ĮSA strategiją, turi ir darbuotoją, kuriam paskirta ĮSA funkcija. Tai rodo ĮSA formalizavimo aspektų tarpusavio sąsają.

Šiems darbuotojams ĮSA priskirta kaip papildoma funkcija, tad jie nėra atsakingi už visų ĮSA veiklų vykdymą ir stebėseną, o tik ĮSA strategijos sudarymą ar komunikaciją apie ĮSA veiklas įmonės viduje ir/ar išorėje. VVI tarpe už ĮSA funkcijas buvo atsakingi komunikacijos, darnios komunikacijos, strateginės plėtros arba teisės skyrių darbuotojai. Vienas didelės įmonės atstovas interviu metu minėjo, jog kol kas trūksta kompetentingų darbuotojų, kurie galėtų pilnavertiškai atlikti viso ĮSA veiklų spektro koordinavimą, tačiau ateityje norėtų atskiro ĮSA koordinatoriaus.

VVI, kurios neturėjo darbuotojo su bent viena oficialiai paskirta ĮSA funkcija (pavyzdžiui, ĮSA komunikacija ar strateginis integravimas), tam išskyrė šias priežastis:

- ĮSA įmonėje koordinuojama necentralizuotai arba keletas asmenų atlieka funkcijas savanoriškai (kai ĮSA daugiausiai vykdoma per pavienes akcijas).
- Su ĮSA susijusios veiklos nėra vykdomos (išskyrus Valstybės nustatytą pagrindinę veiklą, matomą kaip ĮSA atspindį), todėl ĮSA koordinuojančio asmens nėra.

Pagal tarptautines praktikas, didelėse įmonėse įprasta turėti už darnumą arba ĮSA atsakingą darbuotoją. Geriausiu atveju tai – darbuotojas, kurio pagrindinė funkcija yra koordinuoti ĮSA veiklas, bet kuris palaiko tiesioginį ryšį su aukščiausio lygio vadovais²⁵ bei turi veiklos organizavimo ir logistinių kompetencijų²⁶. Pasak Tarptautinio darnaus vystymosi instituto, kertinis ĮSA nuoseklumo ir tęstinumo elementas - ĮSA aspektų įtraukimas į darbuotojų, įskaitant vadovų, pareigybės aprašus²⁷. Norint konsoliduoti žmogiškuosius išteklius, ypač mažesnėse įmonėse, gali atrodyti netikslinga skirti atskirą etatą ĮSA veikloms. Todėl ĮSA priskyrimas kitiems darbuotojams - dažniausiai viešųjų ryšių ar personalo skyrių atstovams – gera pradžia. Visgi, institutas perspėja, kad prasidėjus resursų konsolidacijai ar kitiems pokyčiams, darbuotojai gali būti linkę atmesti ĮSA funkcijas ir susitelkti ties jų pagrindinėmis pareigybėmis. Vienas siūlomas sprendimas - įtvirtinti ĮSA pirmiausiai fokusuojantis ties sutaupymo ir pajamų didinimo iniciatyvomis (mažinti šiukšlinimą, taupyti energiją), ieškant naujų nišų rinkoje per ĮSA prizmę, taip paverčiant ĮSA integralia finansinių rezultatų ir įmonės įvaizdžio dalimi²⁸. Pabrėžtina, kad mažesnėse įmonėse atskiro ĮSA koordinatoriaus turėjimas būtų neproporcingas, bet rekomenduojama ĮSA pradėti palaipsniui, neskiriant visos ĮSA naštos vienam darbuotojui, o susitelkiant ties viena ar keliomis sritimis bei nuolat motyvuojant komandą per komunikaciją apie pavyzdinius pasiekimus²⁹.

²⁵ [Harvard Business Review, 2015](#)

²⁶ Manfred Pohl ir Nick Tolhurst, 2010, „Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully“: John Wiley and Sons.

²⁷ Hohnen, Paul ir Potts, Jason, 2007, „[Corporate Social Responsibility. An implementation guide for business](#)“, International Institute for Sustainable Development.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

3.5. Ataskaitų rengimas ir viešinimas, tarptautinių standartų taikymas

Stipriai varijuoja įmonių vykdomų ĮSA veiklų atskleidimas. Nors dauguma VVĮ savo puslapiuose bent trumpai aprašo įmonės ĮSA politiką, ĮSA veiklos rezultatai buvo skelbiami įvairiais formatais:

- 13 VVĮ rengia ĮSA ataskaitas:
 - 7 iš jų ĮSA yra integruota į metinės veiklos ataskaitą ir pateikiama kartu su kitais pagrindiniais veiklos duomenimis;
 - 6 VVĮ turi atskiras ĮSA pažangai stebėti skirtas ataskaitas;
- 6 VVĮ nerengia su ĮSA susijusių ataskaitų.

Iš 13 ataskaitas rengiančių įmonių, 9 įmonės remiasi pripažintais tarptautiniais standartais:

- 5 įmonės teigė, jog remiasi ar planuoja artimiausiu metu remtis Pasaulinio atskaitingumo iniciatyva (angl. *Global Reporting Initiative*, toliau GRI), skirta atskleisti su ĮSA susijusių įmonės veiklą. 110 GRI naudojusį užsienio įmonių tyrimas parodė, jog įmonių polinkis savanoriškai atskleisti daugiau ĮSA informacijos (socialinių ar aplinkosauginių aspektų) buvo teigiamai susijęs su jų dydžiu bei finansinio ir politinio poveikio dydžiu³⁰. Tuo tarpu analogiškas Ispanijoje vykdytas tyrimas papildomai išskyrė įmonių viešumą ir jų listingavimą kaip faktorius nulemiančius didesnę ĮSA atskleidimą³¹. Tokie veiksniai galimai lėmė ir šio tyrimo metu paaiškėjusį faktą, jog ataskaitas teikiančių įmonių tarpe tarptautiniais standartais rėmėsi tik didelės įmonės.
- 4 įmonės minėjo, jog informacijos atskleidimui taip pat pasitelkė kitus tarptautinius standartus, tokius kaip Jungtinių Tautų Pasaulinį susitarimą arba Darnaus vystymosi tikslus. Tačiau šie standartai skirti apibrėžti ĮSA veiklos sritimis ir procesams, o ne atskleidimui, todėl plačiau apie ĮSA taikymo standartus žr. [4 Prioritetinės ĮSA taikymo sritys](#).

Kelios iš 6 įmonių, nerengusių ĮSA ataskaitų (atskirų arba integruotų), įvardijo administracinę našlą kaip

neteikimo priežastį. Kita vertus, viena VVĮ minėjo, kad atskleidžia ženkliai daugiau informacijos, nei privalo, nes taip sutaupomas laikas, kai į ją kreipiasi skirtingi suinteresuoti asmenys arba institucijos dėl informacijos.

Nefinansinės atskaitomybės prievolė įtvirtinta didžiausioms ES įmonėms pagal Direktyvą 2014/95/EU bei viešojo intereso ir didelėms įmonėms Lietuvoje pagal LR Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymą. Atskaitomybę ir veiklų viešinimą skatinama standartizuoti tarptautiniais standartais (GRI), EK komunikatu „Nefinansinių ataskaitų teikimo gairės“ (2017/C 215/01)³². Atskleidimo būtinybė nebūtinai reiškia visų veiklos aspektų atskleidimą: Siekiant sumažinti galimą administracinę našlą kaupiant ir pateikiant didelį duomenų kiekį, svarbiausia atskleisti tik būtinausią ir suinteresuotoms šalims aktualiausią informaciją bei rekomenduojama pateikti informaciją keliais formatais³³. Mažose įmonėse taip pat galima su ĮSA susijusių informaciją atskleisti įmonių puslapiuose nepridedant papildomos ataskaitų rengimo naštos.

4. PRIORITETINĖS ĮSA TAIKYMO SRITYS

VVĮ savo veikloje taikančios ĮSA interviu metu dažniausiai kaip prioritetines sritis minėjo darbuotojų pasitenkinimą, aplinkosaugą, santykius su visuomene ar vietine bendruomene bei skaidrumą ir anti-korupcinę veiklą.

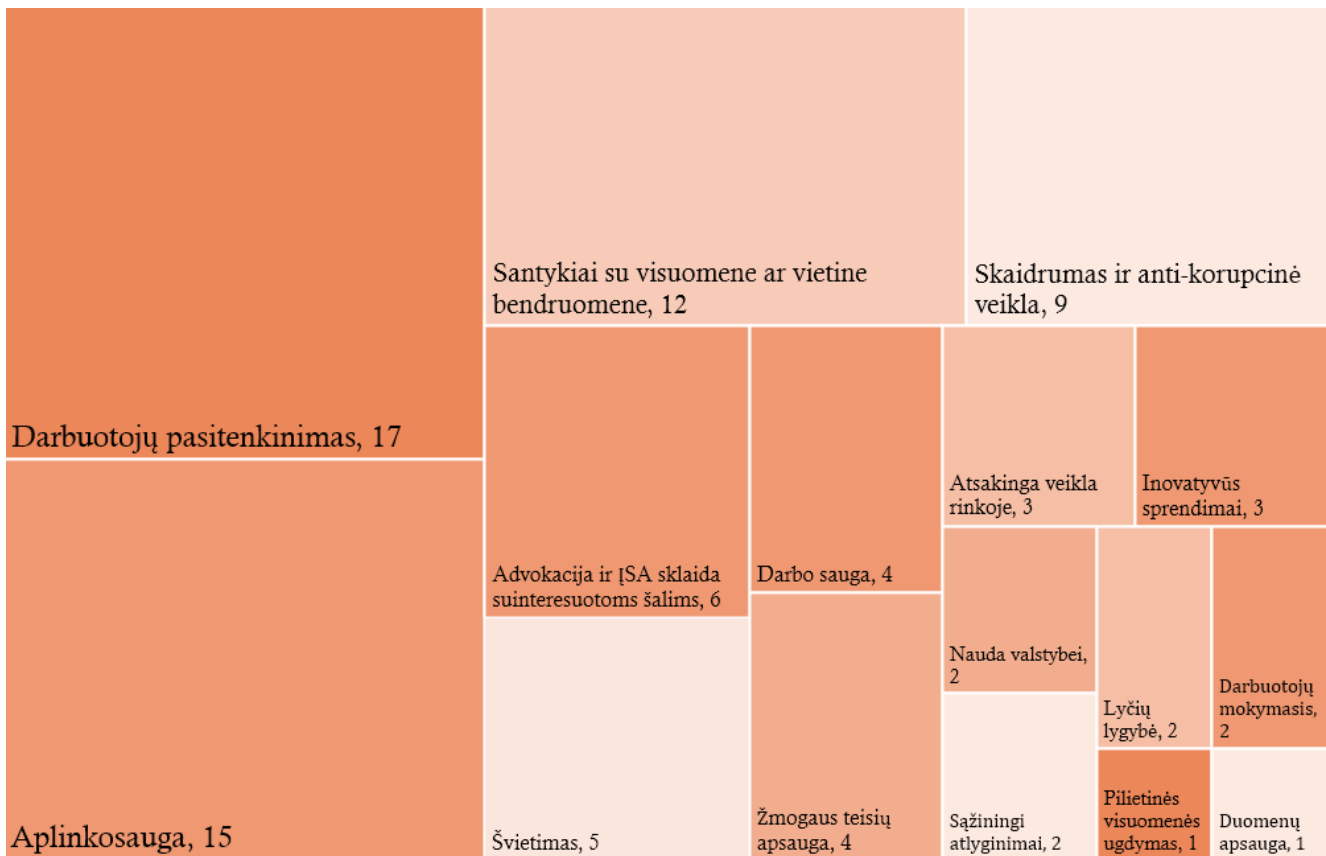
Taip pat buvo išskirti ir tokie ĮSA aspektai, kurie galėtų būti laikomi anksčiau minėtųjų dalimi, pavyzdžiui, „sąžiningi atlyginimai“ yra platesnės kategorijos „darbuotojų pasitenkinimas“ aspektas, tačiau dėl konkretaus jų išskyrimo pokalbio metu jie taip pat įtraukti į šį sąrašą. Pilnas atsakymų sąrašas pateikiamas vizualizacijoje žemiau (3. pav.).

³⁰ Isabel Gallego-Álvarez, Ivo Alexandre Quina-Custodio, 2016, „[Disclosure of corporate social responsibility information and explanatory factors](#)“, Online Information Review, Vol. 40 Issue: 2, pp.218-238.

³¹ Carmelo Reverte, 2009, „[Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms](#)“

³² [Europos Komisija, 2017](#)

³³ Hohnen, Paul ir Potts, Jason, 2007, „[Corporate Social Responsibility. An implementation guide for business](#)“, International Institute for Sustainable Development.



3 paveikslas. VVĮ paminėtos prioritetinės ĮSA sritys (po kablelio - paminėjimų skaičius)

Dalis įmonių ĮSA veiklos sritis nustatė remiantis tarptautiniais standartais. Kai kurios jų naudojami daugiau nei vienu standartu.

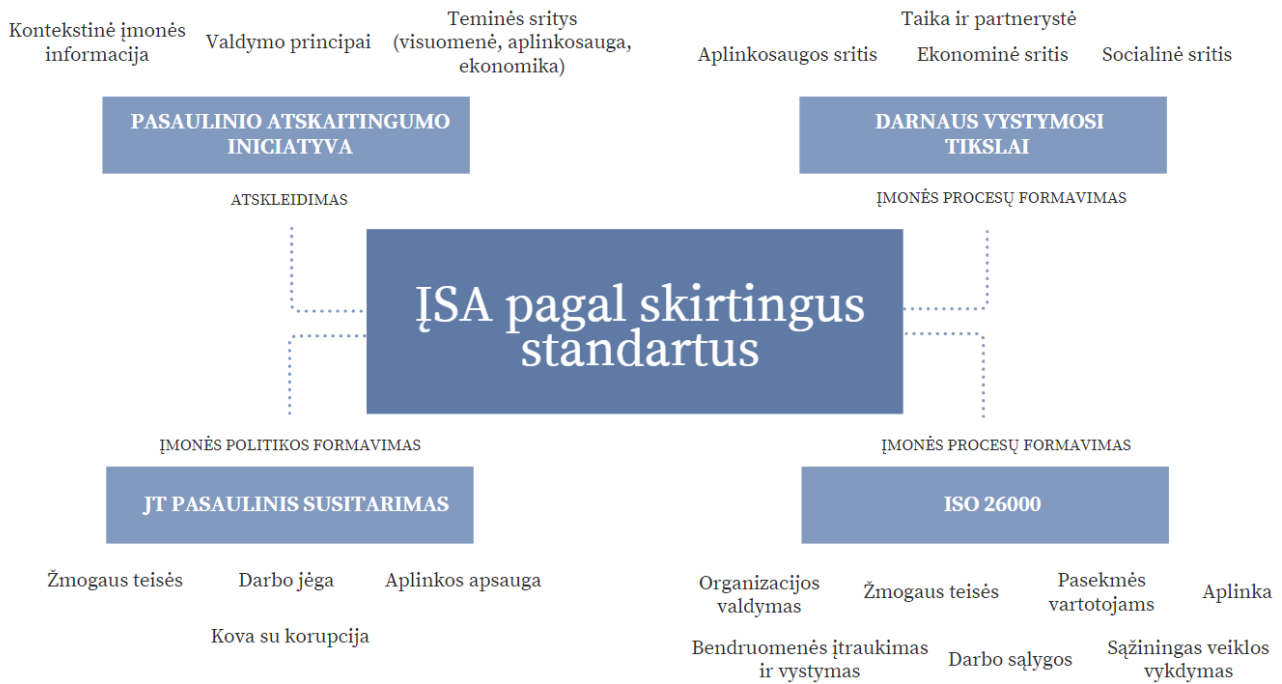
- 5 VVĮ remiasi Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo standartu, kurio populiarumą lėmė principų aiškumas, nemokamas ir paprastas informacijos prieinamumas, ar įmonėje jau vykdomų ĮSA veiklų atitikimas standarto sritims.
- 3 taiko įvairius nuo įmonės veiklos pobūdžio priklausančius ISO standartai, tačiau tik 1 tyrime dalyvavusi VVĮ naudojami socialinei atsakomybei taikyti skirtu ISO 26000 standartu.
- Dar 3 VVĮ vadovaujami JT Darnaus vystymosi tikslais rengdamos įmonės veiklos strategijas.
- 1 teigė, jog pagrindinėms probleminėms įmonės sritims išsigrūninti naudojami ir Pasaulinio atskaitingumo iniciatyva (GRI) (šiuo atskleidimui skirtu standartu iš viso naudojami arba planuoja naudoti 5 įmonės,

daugiau apie tai žr. [3.5. Ataskaitų rengimas ir viešinimas, tarptautinių standartų taikymas](#)).

- 8 VVĮ nesivadovauja jokiais ĮSA standartais.

Svarbu atkreipti dėmesį, jog didžioji dalis įmonių įvardindama prioritetus įtraukė visus pagrindinius ĮSA aspektus, apimančius socialinę, ekonominę bei aplinkos dimensijas. Tik kelios įmonės kaip joms svarbiausius įvardino konkretesnius ĮSA aspektus ar sritis, kurios tiesiogiai siejasi su jų veiklos specifika. Toks platus ĮSA politikos taikymas nurodo, jog įmonės turi galimybę augti ĮSA atžvilgiu ieškant labiau individualizuotų bei veiksmingų būdų būti atsakingomis. Kaip aptarta aukščiau (žr. [3.2. ĮSA politikos ar strategijos nustatymo procesas, atnaujinimo dažnis](#)), formuojant ĮSA veiksmus svarbu identifikuoti įmonės veiklas darančias didžiausią įtaką visuomenei ir aplinkai, bei atitinkamai ir tikslingai nukreipti ĮSA pajėgumus į šias sritis.

Iliustracija kitame puslapyje (4 pav.) vaizduoja žinomiausius tarptautinius ĮSA standartus.



4 paveikslas. Tarptautiniai ISA standartai

5. VVI PAŽANGA IR GERIEJI PAVYZDŽIAI

5.1. VVI įsivertinimas pagal ISA brandos lygį

Tyrimo dalyvavusioms VVI buvo pateikta kitame puslapyje esanti lentelė (5 pav.), kurioje nurodomos penkios ISA brandos stadijos. Tyrimo metu paprašyta įmonių save pozicionuoti viename iš jų. Nors brandos skalės apibūdinimai mokslinėje literatūroje šiek tiek skiriasi, esminiai skirstymo pagal lygmenis principai atsispindi pateikiamoje lentelėje. Taikomas kaupiamasis principas (t. y., negalima lygmenų „peršokti“): tai reiškia, kad ketvirtame lygmenyje esanti įmonė turi būti įveikusi ir pirmuosius tris lygmenis, išskyrus tuos atvejus, kai VVI pagal įstatymą tam tikri aspektai neaktualūs (pavyzdžiui, negali skirti paramos arba jos skyrimo atsisako dėl sprendimo vykdyti kitas, efektyvesnes ISA veiklas).

ISA brandos laiptelių apibūdinimas:

- „Bazinių įsipareigojimų vykdymas“ – pirminė stadija, kuomet įmonė siekia patenkinti reguliacinius įsipareigojimus, ir taiko socialinę atsakomybę tik kaip gynybinę priemonę, bandant suvaldyti pavienes krizes. Pavyzdžiui, reaguojant į staiga kilusį

aplinkosauginį skandalą, įmonė suorganizuotų vienkartinę gamtos valymo akciją, tačiau nekoreguotų įmonės veiklos procesų siekiant išvengti galimų krizių ateityje.

- „Filantropija“ – be bazinių įsipareigojimų vykdymo, įmonė taip pat užsiima labdarą, organizuoja vienkartinės akcijas/projektus siekiant paremti vietines bendruomenes ar pilietines organizacijas. Deloitte vykdytos ISA koordinatorių apklausa Centrinėje ir Rytų Europoje pateikė išvadą, kad vienas didžiausių iššūkių ISA diegimui yra neadekvatus ISA suvokimas kaip paramos teikimas³⁴.
- „Marketingas“ – įmonė socialinę atsakomybę laiko viešųjų ryšių galimybe didinti prekės ženklo žinomumą, įvaizdį ir reputaciją, tad viešai komunikuojamos įmonės vertybės. Reklaminė ISA gali remtis labdaros ir strateginės ISA praktika ir paversti tai viešųjų ryšių kampanija – retkarčiais taip gali kilti

³⁴ Deloitte, 2015

rizika, jog įmonė prisidengs reklama siekdama nusišlepti nedarnias veiklas.

- „Valdysena” – įmonė diegia ĮSA standartus savo veikloje, įtraukia juos į strategijas bei vykdo aktyvią ĮSA stebėseną ir ataskaitų viešinimą. Įgyvendinamos ĮSA veiklos tiesiogiai susijusios su pagrindine įmonės veikla (priešingai negu filantropinė veikla, kuomet teikiama parama nebūtinai atspindi įmonės veiklą). To pavyzdys būtų gėrimus gaminanti įmonė besirūpinanti kokybiškumis ir visus pasiekiančiomis vandens valdymo sistemomis.
- „Atsakomybė” – transformatyvios įmonės siekia identifikuoti problemas visuomenėje, kliudančias tvariam bei darniam vystymuisi,

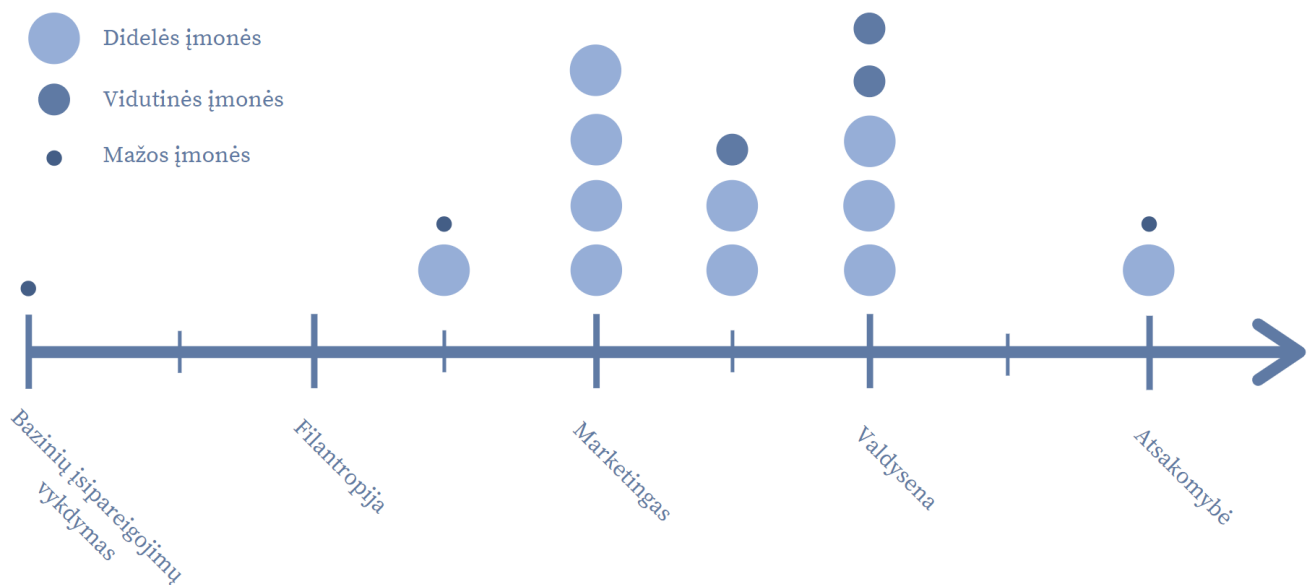
bei jas išspręsti taikant inovatyvius verslo modelius, revoliucionuojant savo procesus, paslaugas bei produktus, taip pat užsiimant lobizmu už progresyvios politikos diegimą. Šiame brandos lygyje esančios įmonės taiko savo veiklą prie platesnio visuomenės konteksto ir jos poreikių. Tuo tarpu žemesniame laiptelyje „Valdysena” esančios įmonės veikia atvirkščiai ir taiko socialinės atsakomybės praktikas prie jau turimo įmonės verslo modelio. Transformatyvios įmonės yra kūrybiškos bei suvokia savo poveikį tiek lokaliu, tiek globaliu mastu.

ĮSA STADIJOS				
Įmonės branda	ĮSA lygmuo	Modus operandi	Pagrindinė įgyvendinimo priemonė	Tikslinės suinteresuotosios šalys
Bazinių įsipareigojimų vykdymas	Gynybinis	Ad hoc intervencijos	Investicijos	Akcininkai, valstybė, darbuotojai
Filantropija	Filantropiškas	Bendruomenės programos	Projektai	Bendruomenės
Marketingas	Reklaminius	Viešieji ryšiai	Žiniasklaida	Visuomenė
Valdysena	Strateginis	Valdysenos sistemos	Valdymo principai	Akcininkai, NVO ir ĮSA koordinuotojai
Atsakomybė	Transformatyvus	Verslo modelis	Produktai	Įstatymų leidėjai ir vartotojai

5 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės brandos stadijos. Adaptuota pagal Visser, W. (2010) „The Ages and Stages of CSR: From Defensive to Systemic Corporate Sustainability and Responsibility“, CSR International Inspiration Series, No. 8

Žemiau pateikiama liniuotė (6 pav.), kurioje apžvelgiami 17 įmonių savęs vertinimai. 2 tyrime dalyvavusios VVĮ įvertinimo nepateikė. VVĮ savo ĮSA brandą vertino vadovaudamosi savo pačių ĮSA interpretacija (daugiau žr. [1. VVI vartojami ĮSA apibrėžimai](#)), tad svarbu pabrėžti, jog įmonės pateikia subjektyvų VVI įšivertinimą, kuris galimai nulėmė jau pasiekto lygio pervertinimą arba nuvertinimą. Atlikus detalią pavienių įmonių viešai prieinamos informacijos analizę buvo pastebėta, kad šis VVI įšivertinimas ne visada atitiko įmonių strategijas, ĮSA politikas, veiklos ataskaitas ar veiklas aprašomas jų puslapiuose. Pavyzdžiui, viena įmonė įšivertino esanti

ketvirtame valdysenos laiptelyje, nors ĮSA principai neįtraukti į pagrindinę įmonės strategiją, įmonė taip pat neturėjo ĮSA politikos, o tuo tarpu iš pokalbio metu gautos informacijos paaiškėjo, jog valdybos ar generalinio direktoriaus įsitraukimas į ĮSA klausimus yra ribotas. Vienas galimas paaiškinimas brandos lygio pervertinimui yra tai, jog VVI nepakankamas ĮSA veiklų atskleidimas, tad įvardintas vertinimas neatsispindi viešai prieinamoje informacijoje. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad ĮSA pamatinis principas yra veiklos atskleidimas, tokia situacija patvirtintų prielaidą, kad ĮSA taikymas nėra visapusiškas.



6 paveikslas. Įmonių ĮSA brandos lygio įsivertinimas.

5.2. Įmonių įvardinti gerieji pavyzdžiai

Šis klausimas apžvelgia, kaip įmonės supranta ĮSA Lietuvos kontekste, kiek jos yra susipažinusios su kitų įmonių veikla bei kurias VVĮ laiko šios srities lyderėmis.

Srities lyderės

- Tarp gerųjų pavyzdžių dažniausiai minėtos energetikos įmonės ir jų dukterinės įmonės - EPSO-G su Amber Grid ir Lietuvos energija su ESO. Taip pat paminėta Klaipėdos nafta, bei bendrai įvardintos Susisiekimo ministerijos įmonės. Pusė apklaustų VVĮ negalėjo įvardinti nei vieno lyderio VVĮ tarpe.
- Žvelgiant į geruosius pavyzdžius ne VVĮ tarpe, vidutinės ir mažos įmonės yra linkusios lyginti su panašia veikla užsiimančiomis organizacijomis bei privačiomis įmonėmis. Didelė dalis didžiųjų įmonių ĮSA pavyzdžių ieško tarp užsienio VVĮ užsiimančių panašia veikla, ar netgi priklauso tarptautinėms organizacijoms, kuriose dalinasi žiniomis apie ĮSA.

Dalinimasis geraisiais pavyzdžiais

- Kelios įmonės įvardino Specialiųjų tyrimų tarnybos organizuojamus mokymus apie korupcijos prevenciją kaip platformą, kurioje gali dalintis geraisiais šios srities pavyzdžiais VVĮ tarpe. Taip pat porą kartų minėtas gerųjų valdymo praktikų dalinimuisi skirtas Kokybės forumas, inicijuotas Europos

socialinio fondo agentūros (ESFA) padėti Europos Sąjungos paramą administruojančioms institucijoms.

- Visgi, dauguma respondentų nurodė, jog nesikonsultuoja su kitomis VVĮ dėl ĮSA, tačiau norėtų tai daryti, tad didžioji dauguma įmonių įsitikinusios, jog platforma skirta VVĮ gerųjų ĮSA praktikų dalinimuisi būtų naudinga. Viena įmonė teigė, jog tokia platforma – nenaudinga, nes efektyviau VVĮ dalintis gerosiomis praktikomis įtraukiant ir privatų sektorių.

5.3 ĮSA taikymo poveikis suinteresuotoms šalims

Siekiant geriau suprasti ĮSA bei gerųjų pavyzdžių sklaidą, įmonės dalinosi išvalgomis apie jų daromą įtaką kitoms įmonėms, įskaitant jų taikomų ĮSA principų sklaidą į dukterinių įmonių veiklą, tiekimo grandinę, partneres institucijas ar kitas VVĮ. Į šį klausimą detalai atsakė 8 ĮSA srityje pažengusios įmonės, iš kurių kelios aptarė daromą poveikį daugiau nei vienai suinteresuotai šaliai. Svarbu paminėti, jog 3 VVĮ aptarė sritis, kuriose norėtų skatinti kitas įmones ar partnerius integruoti ĮSA aspektus, tačiau kol kas negali to daryti dėl savo pačių nepakankamos ĮSA pažangos ar administracinių apribojimų. Tuo tarpu dar 8 įmonės teigė, jog įtakos suinteresuotoms šalims ĮSA srityje neturėjo.

Tarp 8 VVĮ, aptarusių savo poveikį suinteresuotoms šalims:

- 3 įmonės atkreipė dėmesį į poreikį, kad jų taikomi ĮSA principai taip pat atsispindėtų dukterinėse įmonėse. Kai kuriose tai buvo diegiama per plačių vertybinių tikslų sklaidą, kai kuriose – per tapačių rodiklių kėlimą.
- 5 įmonės teigė, jog daro poveikį pasirenkant tiekėjus ar keliant aukštesnius reikalavimus partneriams. Šios įmonės pažymėjo, kad ĮSA principai yra joms svarbūs ir paveikia visas veiklos sritis, todėl bendradarbiavimas su partneriais ar darnios tiekimo grandinės užtikrinimas negali būti išimtis.
- 3 įmonės teigė, jog savo veikla keičia vartotojų požiūrį ir elgseną. Dalis šių įmonių susitelkė ties vartotojų švietimu apie ĮSA naudas ir įmonės vykdomas su ja susijusias veiklas, dalis apibrėžė tai kaip abipusį vienas kitą paveikiantį ryšį, kuomet įmonės paveikia

vartotojus, o vartotojai skatina įmones toliau plėtoti ĮSA veiklas.

- 2 įmonės pabrėžė, jog, būdamos lyderės šioje srityje, dalinasi patirtimis su kitoms VVĮ ir taip skatina jas integruoti ĮSA.

Aiškiausias kintamasis darantis įtaką, ar įmonės skatina suinteresuotas šalis taikyti ĮSA principus, yra VVĮ pažanga ĮSA srityje - įmonės, kurios aktyviai integravo ĮSA ir matė tai kaip neatsiejamą jų veiklos dalį, panašių principų taikymo prašė ir iš kitų. Tas pats yra matoma stebint tikslines grupes, kurioms įmonės daro didžiausią įtaką (dukterinėms įmonėms, tiekėjams, partneriams, vartotojams ar specifiskai kitoms VVĮ) - tai priklauso daugiau nuo įmonių pažangos ĮSA srityje, nei nuo jų veiklos specifikos.

6. KLIŪTYS ĮSA DIEGIMUI

6.1. Įmonių įvardintos kliūtys taikant ĮSA principus

Kartu su diskusija apie įmonės pažangą ĮSA srityje aptartos galimos kliūtys diegiant ĮSA praktikas. Žemiau pateikiama diagrama (7 pav.) nurodo įmonių nurodytas kliūtis ĮSA diegimui ar perėjimui prie

aukštesnio įmonės ĮSA brandos lygio. Kadangi dalis įmonių nurodė daugiau nei vieną, o kai kurios atsiskaitė nurodyti priežastis, paveiksle nurodomas paminėjimų skaičius neatitinka apklaustų įmonių apimties.



7 paveikslas. VVĮ paminėtos kliūtys ĮSA diegimui (paminėjimų skaičius)

Pagrindinės kliūtys ĮSA diegimui:

- Populiariausia kliūtimi ĮSA diegimui buvo laikoma administracinė našta ar pertekliniai biurokratiniai procesai. Šio klausimo kontekste administracinė našta ir biurokratiniai procesai buvo siejami su sudėtingais viešaisiais pirkimais ir paramos teikimo procesais. 8 šią kliūtį paminėjusios VVĮ interviu metu išskyrė tris pagrindines sritis:
 - *Viešieji pirkimai* – 3 VVĮ atkreipė dėmesį į viešųjų pirkimų įstatymą, kuris kai kuriais atvejais riboja galimybes rinktis labiau socialiai atsakingus tiekėjus ar kelti papildomus ĮSA principus atitinkančius reikalavimus. Diskusijų metu išryškėjo VVĮ poreikis suderinti viešųjų pirkimų skaidrumą užtikrinančius žingsnius su galimybe rinktis tiekėjus ir produktus atitinkančius ĮSA principus.
 - *Paramos teikimas* – 2 VVĮ įvardino sudėtingus procesus, kuriuos reikia įvykdyti norint paremti bendruomenės projektus ar iniciatyvas, kaip pagrindinius veiksnius nulėmusius jų sprendimą neteikti paramos.
 - *Ataskaitų rengimas* – 2 VVĮ teigė, jog didelį krūvį įmonės veiklai sudaro įvairių ataskaitų pildymas, skirtas išpildyti įvairius savininko funkcijas atliekančios institucijos reikalavimus. Visgi detalesnės diskusijos parodė, kad tik labai nedidelė dalis to yra susijusi su ĮSA principų integravimu ar susijusių ataskaitų rengimu.
- Antras pagal populiarumą atsakymas parodė, kad ĮSA taikymas nėra prioritetas ir kitos veiklos gauna pirmenybę investuojant laiką ar išteklius. Dažnai įmonės šio atsakymo kontekste minėjo šiuo metu įmonėje vykstančius pokyčius, pertvarkas, vadovų pasikeitimus, poreikį visų pirma sutvarkyti bazines įmonės veiklas ir pan.
- Tuo tarpu 6 iš apklaustų įmonių matė ribotą savininkės funkcijas atliekančių ir kitų valstybės institucijų vaidmenį ĮSA plėtroje kaip kliūtį tolimesnei ĮSA integracijai. Dalis

įmonių atkreipė dėmesį į politinio sutarimo trūkumą, pavyzdžiui, dėl klausimų, ar VVĮ turi susitelkti ne tik ties ekonomine grąža valstybei, ir ar VVĮ turėtų teikti finansinę paramą. 2 VVĮ taip pat pabrėžė poreikį Vyriausybei ir kitoms aukščiausioms valstybės institucijoms veiksmais rodyti pavyzdį ir integruoti ĮSA principus į savo veiklas.

- Taip pat dažnai minima kliūtis – sistemiškumo bei žinių ir pavyzdžių trūkumas. 5 VVĮ pabrėžė, kad jau dabar vykdo pokyčius ĮSA srityje, dažnai per pavienes ar sporadiškas iniciatyvas, tačiau tam vis dar trūksta sisteminio požiūrio. 5 VVĮ atkreipė dėmesį į prieinamos informacijos bei gerųjų pavyzdžių trūkumą. Šios įmonės teigė, jog yra sunku surasti aktualios informacijos apie ĮSA taikymo procesus ir rodiklius bei suprasti, kurie žingsniai ar sprendimai būtų jų įmonės specifikai naudingiausi.
- Kai kurios VVĮ išskyrė su jų įmonės specifika glaudžiau susijusias sritis. Po dvi įmonės paminėjo laiko ar išteklių stoką bei vidinį pasipriešinimą kaip svarbius iššūkius. Pavienės VVĮ kaip pagrindines kliūtis nurodė bendradarbiavimo tarp viešojo ir privataus sektoriaus trūkumą, už ĮSA atsakingo asmens nebuvimą bei neigiamą visuomenės požiūrį.

6.2 Savininkės arba pagrindinės akcininkės funkcijas atliekančių institucijų vaidmuo

Kadangi kelios įmonės pabrėžė, jog trūksta iniciatyvos arba aiškios pozicijos ĮSA atžvilgiu iš akcininkės (valstybės) pusės, trumpai apžvelgti naujausi Raštai dėl valstybės lūkesčių valstybės valdomai įmonei (toliau - Raštas). Pasak VKC, Raštas įvardija valstybės lūkesčius įmonės tikslams, numato pagrindinius veiklos vertinimo rodiklius ir identifikuoja atskaitomybės arba kitokius lūkesčius įmonei, į kuriuos VVĮ privalo atsižvelgti nustatant VVĮ strategiją³⁵. Lentelėje apačioje (8 pav.) Rašte minimas ĮSA aspektas priskirtas tam tikrai institucijai, jeigu jis paminėtas bent viename jos naujausiai pateiktame Rašte tyrime dalyvavusiai įmonei. Jeigu bent viename Rašte nepaminėtas nei vienas ĮSA terminas, pažymėtas langelis "neminėta".

³⁵ Valdymo Koordinavimo Centras, 2018, „Valstybės lūkesčių valstybės valdomų įmonėms nustatymo rekomendacijos“

Minėti ĮSA aspektai	Ministerija						
	Energetikos	Susisiekimo	Finansų	Aplinkos	Vidaus reikalų	Ekonomikos ir inovacijų	Žemės ūkio
Darnaus vystymosi tikslai							
Įmonių socialinė atsakomybė							
EBPO rekomendacijos							
NASDAQ kodeksas							
Socialiniai ir politiniai tikslai							
Darni plėtra							
Gerieji korporatyvinio valdymo principai							
Skaidrumas							
Neminėta							

8 paveikslas. Įmonių, dalyvavusių tyrime, Raštų apžvalga (19 įmonių) pagal Raštą teikiančių institucijų ir minimus ĮSA lūkesčius

Analizuojant terminologiją, lentelė (8 pav.) iliustruoja, jog iš visų ĮSA aspektų dažniausiai Rašte minimas skaidrumas (5-ių institucijų Raštai), o antras pagal populiarumą terminas – įmonių socialinė atsakomybė (4-ių institucijų Raštai). Dažniausiai ĮSA apibrėžimas nepateiktas arba pateiktas įvardinant darbuotojų atlyginimų kėlimą kaip pagrindinę ĮSA išraišką. Tačiau kai kuriuose Raštuose įvardinta ĮSA atspindi konkrečiau apibrėžta, bet kartu ir ne pernelyg ribotą ĮSA lūkestį. Pavyzdžiui, teigiamai išskirtina, kai ĮSA plačiaja prasme nurodoma kaip pamatinis principas, o kartu papildomai įvardinamos siauresnės sritys: skaidrumas, gerasis korporatyvinis valdymas, darbuotojų gerovė. Kaip minėta aukščiau (žr. [1. VVI vartojami ĮSA apibrėžimai](#)), VVI suvokimas, kas yra ĮSA, svyruoja, todėl pernelyg plačiai ir be apibrėžimo įvardijami lūkesčiai galimai prisideda prie kai kurių VVI teigimo, kad valstybės institucijos neturi aiškios pozicijos ĮSA atžvilgiu.

Žvelgiant į ĮSA lūkesčius pagal institucijas, pastebima, kad įmonėms teikiamuose Raštuose komunikuojami su ĮSA susiję lūkesčiai skiriasi priklausomai nuo pagrindinį akcininką atstovaujančios institucijos. Nors ribota tyrimo apimtis neleidžia brėžti tiesioginių sąsajų tarp institucijų ir ĮSA taikymo pažangos VVI,

matoma tendencija, kad didesnę ĮSA pažangą (žr. [5.1. VVI įsivertinimas pagal ĮSA brandos lygį](#)) rodo tos įmonės, kurių Rašte įvardijami lūkesčiai dėl ĮSA atspindi adekvačią pusiausvyrą tarp apibrėžtumo ir platumo.

Galiausiai, žvelgiant į viešojo sektoriaus vaidmenį plačiau, kelios VVI įvardino, kad pačios institucijos turėtų rodyti gerą pavyzdį taikant ĮSA savo veikloje bei stiprinti komunikaciją apie ĮSA naudas visuomenei (taip pat žr. [6.3. Įmonių pasiūlymai](#)). Tokią rekomendaciją teikia ir užsienio šalių tyrimai bei ĮSA organizacijos³⁶.

6.3. Įmonių pasiūlymai

Tyrime dalyvavusių VVI taip pat buvo paprašyta pasidalinti pasiūlymais, kurie galėtų palengvinti ĮSA integravimą, tiek jų įmonėje, tiek kitose VVI. Dažnai įmonės reflektuodavo ir minėdavo anksčiau aptartas kliūtis, todėl tarp šių dviejų sričių matoma daug panašumų. Aptardamos šį klausimą kai kurios įmonės pateikė daugiau nei vieną pasiūlymą, tuo tarpu kitos pasiūlymų neturėjo.

³⁶ Pavyzdžiui, Forum for the Future, 2010, „[Stepping up: A framework for public sector leadership on sustainability](#)“; [CSR Hub](#) (Airijoje).

- Populiariausi siūlymai buvo susiję su dalinimusi gerosiomis praktikomis, žiniomis ir kompetencijomis. 9 VVĮ teigė, kad dalinimasis patirtimis ir žiniomis tarp VVĮ galėtų būti kertinis postūmis ĮSA plėtrai. Tolimesnėse diskusijose buvo išreikštas poreikis iš kitų VVĮ išgirsti apie procesus, pasirinkimų rezultatus, geruosius bei bloguosius pavyzdžius. Didžioji dalis šią idėją rekomendavusių įmonių atkreipė dėmesį į tai, kad patirčių dalinimasis turėtų būti nebiurokratiškas. Įdomu, kad VVĮ nuomonės dėl suinteresuotų šalių ir dalyvių įtraukimo skyrėsi - dalis įmonių pabrėžė VVĮ specifiką ir naudą įsigilinti į tai, ką ir kaip jos kaip valstybės atspindys turėtų vykdyti ĮSA srityje, tuo tarpu viena skatino ir privataus verslo įsitraukimą.
- Tęsdamos gerųjų praktikų ir informacijos dalinimosi idėją, 2 įmonės pasiūlė kompetencijų centro steigimą, kaip įrankį susisteminti turimas žinias ir įgalinti tolimesnį bendradarbiavimą.
- 6 VVĮ pabrėžė didesnio Valstybės ir savininkų institucijų vaidmens poreikį. Iš jų, 4 įmonės atkreipė dėmesį į būtinybę formuoti aiškų lūkestį iš valstybės nurodant, kad ĮSA yra prioritetas. 2 įmonės pabrėžė gilesnio ĮSA suvokimo viešojo sektoriaus institucijose svarbą. Tuo tarpu dar 2 VVĮ teigė, kad valstybės institucijos, ypač Seimas ir Vyriausybė, turi būti pavyzdžiu ir kelrodžiu savo veikloje taikant socialinės atsakomybės principus.
- 4 VVĮ pažymėjo poreikį įgalinti sklandesnius procesinius sprendimus per įstatymų ir

reikalavimų pakeitimus mažinant administracinę naštą ir įgalinant žalius viešuosius pirkimus. Jos pabrėžia, kad reguliaciniai apribojimai mažina VVĮ norą proaktyviai įgyvendinti ĮSA veiklas.

- 3 VVĮ atkreipė dėmesį į poreikį išskirti įmones, kurios jau dabar integruoja ĮSA praktikas, bei brėžti siekius per bendro universalaus klausimyno ar vertinimo kūrimą, ar VKC Gerojo valdymo indekso plėtojimą.
- 3 VVĮ matė poreikį plėtoti rekomendacijas ir gaires VVĮ ĮSA diegimui. Dalis iš jų atkreipė dėmesį į specifinius proceso aspektus, tokius kaip tinkamų rodiklių nustatymas, dalis – į viso proceso eigą.
- Pavienės įmonės taip pat paminėjo Lietuvos atsakingo verslo asociaciją ir tarptautinius ĮSA standartus kaip neišnaudotas galimybes bei kvietė tolimesnei dvipusei partnerystei tarp įmonių siekiant bendrų tikslų.

Apibendrinant, įmonių pateikti pasiūlymai ir pavyzdžiai parodo poreikį dalintis patirtimi, žiniomis bei kompetencijomis. Įmonės taip pat nurodė būtinybę didesniai savininkų ir kitų viešojo sektoriaus institucijų vaidmeniui rodant pavyzdį ar formuojant lūkesčius ĮSA srityje, taip pat įgalinant atitinkamus administracinius procesus. Dalis įmonių siūlė plėtoti rekomendacijas ĮSA diegimui ir universalų klausimyną, leidžiantį VVĮ suprasti, kaip joms sekasi diegti ĮSA ir kokiose srityse joms dar reikia telkti daugiau pastangų.

Išvados



Valstybės valdomų įmonių socialinė atsakomybė yra valstybės vertybių ir pažangos atspindys, galintis tapti įrankiu skatinti ekonominę, aplinkosauginę ir socialinę gerovę. Tyrimo metu atlikti giluminiai interviu su VVI vadovais ar kitais atstovais siekė geriau suprasti jų ĮSA suvokimą, taikymo motyvaciją, diegimo procesus, pasirinktas prioritėtines sritis bei pačių įmonių suvokiamą pažangą ir kliūtis ĮSA diegime.

Pirmiausiai galima pasidžiaugti, kad beveik du trečdaliai tirtų VVI turi visapusišką ir gilų ĮSA suvokimą ir tik sąlyginai maža dalis įmonių klaidingai sutapatina ĮSA su privalomomis įmonės funkcijomis ar pernelyg susikoncentruoja į paramos teikimą. Žvelgiant į ĮSA sritis, kurias įmonės pabrėžė kaip svarbiausias jų veikloje, atsiskleidžia aiškios tendencijos suteikti daugiausia dėmesio darbuotojų pasitenkinimo sričiai, po jos aplinkosaugai, santykiams su visuomene ar vietine bendruomene bei skaidrumui ir antikorupcinei veiklai. Interviu metu buvo matoma, kad šie prioritetai buvo pasirinkti pagal tarptautinius ĮSA standartus arba atsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką ir poreikius, tačiau dažnai įmonės rinkosi lengviausią kelią, t. y., ne visuomet įvardino konkrečias ir problematiškiausias įmonės veiklos sritis, kurias keisdamos galėtų padaryti didžiausią teigiamą poveikį.

Interviu ir mokslinių šaltinių analizė rodo, kad aiškus ĮSA strategijos ar politikos ir atitinkamų stebėsenos procesų formavimas skatina sisteminį požiūrį į ĮSA ir tolimesnę įmonių pažangą. Tačiau šios gerosios praktikos vis dar nėra universaliai taikomos VVI. Pirmiausiai, ne visos įmonės formalizuoja ĮSA pasitelkiant veiklos strategijas ir rodiklius. Nors ĮSA strategijas (ar politikas) turėjo 7 iš 11 didelių VVI ir 2 iš 4 vidutinių VVI, jų neturėjo nei viena maža VVI. ĮSA formalizavusios įmonės motyvaciją ĮSA taikymui dažniau įvardino per konkrečias naudas verslui, geresnio įvertinimo VKC indekse siekį, o neformalizavusios – dažniau tik kaip vertybinį įsipareigojimą, pavyzdžiui paremti tam tikras socialines akcijas. ĮSA strategijas turinčios įmonės taip pat dažniau turėjo darbuotoją, kuriam buvo paskirta ĮSA koordinavimo ar komunikacijos funkcija. Tokią gerąją praktiką turėtų perimti daugiau ĮSA pažangos siekiančių VVI. ĮSA tikslų įgyvendinimo užtikrinimui taip pat svarbu inkorporuoti pažangos vertinimo ir stebėsenos sistemas – bet tik pusė VVI teigė stebinčios tiesiogiai su ĮSA susijusius rodiklius, o dar kelios turi ĮSA principus atitinkančius rodiklius, nors jų formaliai nenurodo kaip ĮSA. Galiausiai, darnumo principų taikymas įmonėje yra neatsiejamas nuo veiklos atskleidimo: vis dėlto, nors du trečdaliai įmonių teikė ĮSA ataskaitas, beveik pusė VVI ĮSA veiklą neatskleidė pagal tarptautinius standartus. Netaikant tarptautinių

standartų prarandamos įmonių palyginamumo galimybės, kenčia nuoseklumas ir skaidrumas.

Dideli skirtumai tarp VVI taip pat išryškėjo įmonių savo ĮSA pažangos vertinimuose. Dvi VVI teigė pasiekusios aukščiausią ĮSA brandos laiptelį (penktąjį iš penkių), viena dar nėra pažengusi ĮSA srityje (pirmasis lygmuo) ir vykdo tik jai pavestus bazinius įsipareigojimus, tuo tarpu likusiųjų savęs vertinimai svyruoja tarp šių dviejų ekstremumų. Visgi, detali pavienių įmonių analizė parodė, kad kai kuriais atvejais VVI įsivertinimas neatitinka viešai prieinamos informacijos ar kitų interviu metu pateiktų atsakymų. Įmonės galimai nuvertina savo ĮSA pažangą dėl nežinojimo, kurios įmonės vykdomos veiklos taip pat gali būti laikomos socialiai atsakingu elgesiu, o taip dažniausiai nutinka įmonėse, kuriose ĮSA nėra formalizuota ar taikoma sistemiškai. Tuo tarpu įmonių savo ĮSA stadijos pervertinimui įtaką galimai daro kelios priežastys: nėra įvertinama sisteminio ĮSA požiūrio svarba, įskaitant ir ĮSA politikos kūrimą; daroma prielaida, jog ĮSA strategijos ar politikos dokumento turėjimas leidžia įmonei būti valdysenos lygmenyje, nepaisant to, jog nėra vykdoma rodiklių stebėseną ar ataskaitomis nuosekliai atskleidžiama informacija; ir, galų gale, tikėtina, jog VVI atstovai linkę pristatyti savo įmonę kuo geriau.

Kas užveria kelią platesniam ĮSA taikymui tarp VVI? Dažniausiai pačių įmonių paminėtos kliūtys ĮSA diegimui buvo administracinė našta, kitų prioritetų pirmenybė, ribotas Valstybės ar savininkės institucijos vaidmuo, žinių ir pavyzdžių stoka bei sisteminio požiūrio trūkumas. Šioms bei kitoms ĮSA problemoms spręsti VVI siūlė skatinti dalinimąsi žiniomis ir gerosiomis praktikomis, didinti savininkų institucijų vaidmenį per aiškų lūkesčio formavimą ir pavyzdžio rodymą, administracinės naštos mažinimą, detalesnį ĮSA vertinimą VKC indekse bei aiškios ĮSA taikymo metodikos kūrimą.

Tyrimo rezultatus bus siekiama panaudoti ieškant optimaliausių sprendimų skatinti VVI visapusiškai taikyti socialinės atsakomybės principus savo veiklose, dėmesingai atsižvelgiant tiek į įmonių nurodytas kliūtis, tiek jų poreikius bei pasiūlymus minėtas kliūtis spręsti. Toliau bus vystomos idėjos diegti gerųjų pavyzdžių dalinimosi platformą, tobulinti VKC Gerojo valdymo indeksą bei asistuoti VVI taikant ĮSA standartus savo veikloje. Tikimasi, jog tokie žingsniai teigiamai paveiks ne tik VVI, tačiau ir savininkes institucijas, kurios bus motyvuotos aktyviau taikyti socialinės atsakomybės principus pačiame ministerijų darbe, taip kuriant sinergiją su VVI socialinės atsakomybės plėtra. Tyrimo rezultatai rodo, kad ĮSA potencialas dar nepakankamai išnaudotas, todėl minėtų kliūčių pašalinimas gali

sukurti geras perspektyvas įmonėms visapusiškai diegti ĮSA, taip užtikrinant veiklos tvarumą, gerą reputaciją ir konkurencinį pranašumą. Būtina turėti omenyje ir ilgalaikę visapusiškos socialinės

atsakomybės taikymo naudą valstybei – VVĮ gali tapti Lietuvos darnumo tikslų įgyvendinimo katalizatoriumi, taip teikdamos sektiną pavyzdį viešajam ir privačiajam sektoriui.

KURK LIETUVAI



Agnė Buraitytė
agne.buraityte@kurkl.lt

Eleonora Lekavičiūtė
eleonora.lekaviciute@kurkl.lt

Marta Misiulaitytė
marta.misiulaityte@kurkl.lt



Kurk
Lietuvai 



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