



Kvalitetas™
Gyvenimo kokybė



Pavyzdinis įmonių socialinės atsakomybės taikymo planas ir jo įgyvendinimo gairės valstybės valdomoms įmonėms

2012 M.

PARENGĖ: UAB „KVALITETAS“ IR DAXAM SUSTAINABILITY SERVICES

Dėkoju Jungtinių Tautų Vystymo Programos Lietuvos skyriui už leidimą publikuoti šią medžiagą

VU EF KOKYBĖS VADYBOS magistro programos tinklapyje.

Programos vadovas prof. Juozas RUŽEVIČIUS

Turinys

SANTRAUKA	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
Įvadas.....	3
Terminai, apibrėžtys ir santrumpos.....	5
I Lietuvos situacija	6
II ĮSA koncepcija	8
III Pavyzdinis ĮSA taikymo planas.....	12
IV ĮSA taikymo plano įgyvendinimo gairės.....	17
A. ĮSA taikymo plano įgyvendinimo etapai	17
B. ĮSA įgyvendinimo atvejai	21
C. Nuorodos pagal pagrindines ĮSA sritis	34
Šaltiniai	37
A. Naudingi informacijos šaltiniai ir nuorodos	37
B. Tarptautiniu mastu pripažįstami su ĮSA susiję principai ir gairės bei nuorodos.....	37
I priedas	39
II priedas	43
III priedas	47

|

Ivadas

Siekiant įgyvendinti 2010 m. sausio 12 d. Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Vyriausybės patvirtintos Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės (toliau – ĮSA) plėtros 2009–2013 m. programos (toliau – Nacionalinė ĮSA plėtros programa) 3.1. uždavinį (parengti įmonių socialinės atsakomybės principų taikymo metodines priemones, užtikrinti jų sklaidą ir keitimąsi gerąja patirtimi), ĮSA priemonių plane numatyta 3.1.8 priemonė: parengti pavyzdinį įmonių, kurių valdyje dalyvauja valstybė, ĮSA strategijos ir ĮSA principų taikymo planą ir jo įgyvendinimo gaires.

Pavyzdinio ĮSA taikymo plano ir jo įgyvendinimo gairių valstybės valdomoms įmonėms (toliau ĮSA taikymo planas ir gairės) **tikslas** – sukurti būtinas sąlygas plėtoti įmonių socialinę atsakomybę valstybės valdomose įmonėse ir skatinti jas taikyti ĮSA principus savo veikloje.

ĮSA taikymo plano ir gairių paruošimas yra pagrįstas Švedijos, Danijos, Norvegijos, Nyderlandų, Jungtinės Karalystės ir kitų užsienio valstybių gerąja patirtimi. Užsienio valstybių patirtis rodo, kad būtent per valstybės kapitalo arba kitaip kontroliuojamas įmones, kurioms valstybė turi didesnę įtaką nei kitoms, gali būti parodomas pavyzdys kaip sėkmingai įgyvendinti ĮSA. Lietuvoje ši sritis dar nėra išvystyta, todėl ĮSA taikymo planas ir įgyvendinimo gairės yra parengtos siekiant išplėtoti socialinės atsakomybės atskaitomybę bei sukurti būtinas sąlygas plėtoti socialinę atsakomybę valstybės įmonėse suteikiant metodines priemones ir kompetenciją valstybės įmonėms diegti ĮSA principus.

Pavyzdinio ĮSA taikymo plano ir jo įgyvendinimo gairių parengimas valstybės valdomoms įmonėms yra projekto „Vartai: įmonių socialinės ir aplinkosauginės inovacijos“ dalis. Projektą finansuoja Europos socialinis fondas, pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 1 prioritetą „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“. Projektą įgyvendina Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, kartu su Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, profesine sąjunga „Solidarumas“ ir Nevyriausybinių organizacijų paramos ir informacijos centru.

ĮSA taikymo planas ir gairės yra metodinė priemonė, kuria siekiama suteikti metodinę pagalbą valstybės valdomoms įmonėms dėl ĮSA nuostatų įgyvendinimo veikloje.

ĮSA taikymo plane ir gairėse glaustai pateikiama informacija apie ĮSA principų taikymą Lietuvoje, ĮSA apibrėžimas ir koncepcija, pavyzdinis ĮSA taikymo planas ir šio plano įgyvendinimo gairės valstybės valdomose įmonėse. Rengiant ĮSA taikymo planą ir gaires buvo atsižvelgta į geriausią užsienio šalių valstybės valdomų įmonių panašaus pobūdžio praktiką, kuri buvo pritaikyta Lietuvos kontekstui.

Iki šiol nemažai gairių buvo parengta skirtingiems sektoriams, tačiau šiomis gairėmis siekiama atspindėti valstybinių įmonių specifiką, kurią didele dalimi lemia politikų neformalus dalyvavimas valstybinių ir savivaldybės įmonių veikloje. Valstybės įmonės valdymas Lietuvoje turi tam tikrų specifinių aspektų – jaučiama tam tikra įtaka iš politikų ir valdininkų pusės. Įtaka gali pasireikšti tiek kaip teigiamas, tiek kaip neigiamas aspektas. Pasikeitus valdančiajai daugumai, suintensyvėja reorganizavimo procesai, keičiasi

įmonių vadovaujantys asmenys, jiems įtaką daro finansavimo, kainodaros ir valdymo procesai. Šių procesų metu kiekviena interesų grupė siekia savo tikslų: politikai – įgyvendinti rinkimų metu duotus pažadus (pvz.: suvaldyti energetikos kainų kilimą, gerinti viešųjų paslaugų kokybę, didinti valstybės valdomų įmonių skaidrumą ir pan.), valstybės valdomų įmonių vadovai – išlaikyti tam tikras palankias sąlygas, socialines garantijas įmonių darbuotojams, visuomenė ir bendruomenė – gauti daugiau naudos iš valstybės valdomų įmonių veiklos. Esant monopolijai JSA veiklos turėtų apimti: kainų reguliavimą (skatinant mažinti vartojimą, pvz.: vandenį, elektrą, šilumą ir pan.), darbo užmokesčio klausimus, aplinkosaugos naudą visuomenei. Toks interesų derinimas galėtų būti pavyzdžiu ne tik valstybės įmonėms, kurios dirba monopolijos rinkos sąlygomis, bet ir kitoms įmonėms. Lietuvos Respublikos valstybinių įmonių įstatymas neapibrėžia klausimų, susijusių su JSA, tačiau socialinė atsakomybė yra savarankiška iniciatyva, kurią gali paskatinti valstybinių įmonių vadovų konstruktyvus bendravimas su politikais. Šis JSA taikymo planas ir gairės gali būti naudojamos ir savivaldybių įmonėse.

Ar valstybės įmonių specifika yra tik politikų įtaka? Kaip dėl monopolijų daugeliu atveju, valstybės įtakos, kuri turėtų pasireikšti ir pvz. rodymu kitoms įmonėms, didesnės atskaitomybės poreikio, valstybės lėšų naudojimo lyginant su visiškai privačiu kapitalu, ir t.t.?

Paminėti, kad įvairių gairių įmonėms ir skirtingiems sektoriams yra jau nemažai parengta, tačiau šiomis siekiama atspindėti valstybinių įmonių specifiką dėl to, kad valstybės įtaka čia didesnė ir valstybė turėtų reikalauti šių įmonių rodyti pvz., kelti joms aukštesnius standartus ir pan.

Terminai, apibrėžtys ir santrumpos

Santrumpos	Paaškinimai
ĮSA	Įmonių socialinė atsakomybė
JT	Jungtinės Tautos
JTVP	Jungtinių Tautų vystymo programa
LR	Lietuvos Respublika
SA	Socialinė atsakomybė
SAI	Socialiai atsakingas investavimas
ES	Europos Sąjunga
EBPO	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
EBPO rekomendacijos	Valstybės valdomų įmonių gero valdymo rekomendacijos
Skaidrumo gairės	Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairės

Valstybės valdoma įmonė – ūkinę komercinę veiklą vykdanti valstybės įmonė, akcinė bendrovė ir uždaroji akcinė bendrovė, kurioje valstybei nuosavybės teise priklauso akcijų [Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija¹].

Produktas – proceso rezultatas. Yra keturios pagrindinės produktų kategorijos: paslaugos, intelektualiniai produktai, medžiaginiai produktai ir perdirbamosios medžiagos.² Šiame tekste vartojama sąvoka apima visas įmonės gaminamas prekes ir teikiamas paslaugas.

Suinteresuotoji šalis – asmuo ar asmenų grupė, suinteresuoti organizacijos rezultatais ar sėkme.³

¹ Šaltinis: Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, <http://vvi.ukmin.lt/svarbiausi-dokumentai>

² Šaltinis: Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (ISO 9000:2005) LST EN ISO 9000:2005.

³ Šaltinis: Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai (ISO 9000:2000) LST EN ISO 9000:2001.

I. Lietuvos situacija

Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Vyriausybė yra stambiausia komercinio naudojimo turto savininkė Lietuvoje. Pagrindinis LR Vyriausybės uždavinys šio turto atžvilgiu yra pasiekti, kad jis kurtų vertę pagrindiniam savininkui – Lietuvos žmonėms. Valstybė turi būti profesionali ir atsakinga įmonių savininkė, aktyviai siekianti didinti savo įmonių kuriamą vertę visuomenei, todėl tokių įmonių valdymas turi būti skaidrus, orientuotas į aiškius tikslus bei pagrįstas socialinės atsakomybės koncepcija. Šis turtas turi ne tik svarbią tautai materialinę vertę, bet ir yra bendra Lietuvos žmonių nuosavybė, apie kurią turi būti atvirai ir profesionaliai informuojama⁴.

Lietuvos Respublika – svarbi akcinių bendrovių ar uždarytųjų akcinių bendrovių akcininkė ir valstybės įmonių savininkė Lietuvoje. Valstybės valdymo institucijos (paprastai – ministerijos) įgyvendina valstybės, kaip valstybės įmonės savininkės, teises ir pareigas daugiau kaip 100 valstybės įmonių, taip pat įgyvendina valstybei nuosavybės teise priklausančių akcinių bendrovių ir uždarytųjų akcinių bendrovių akcijų suteikiamas turtines ir neturtines teises daugiau kaip 200 bendrovių, iš kurių beveik dešimtadalis – vienintelė akcininkė, kitų – viena iš akcininkų. Reguluojamoje rinkoje prekiaujama 8 akcinių bendrovių, kurios akcininkė yra valstybė, akcijomis⁵. Valstybės valdomų įmonių yra įvairiose šaliai svarbiose ūkio šakose: energetikos, miškininkystės, ryšių, transporto ir kitose. Jos sukuria svarią ekonominę vertę ir turi didelę reikšmę visos šalies ekonominei raidai, socialinės ir užimtumo politikos įgyvendinimui. Be to, jos – visos valstybės, t.y. visų Lietuvos piliečių, turtas. Atsižvelgiant į tai valstybė (jai atstovaujanti institucijos) turi būti ne tik aktyvi ir profesionali, bet ir socialiai atsakinga turto savininkė. Todėl, siekiant gerinti valstybės valdomų įmonių valdymą, būtina atsižvelgti į įmonių socialinės atsakomybės (toliau – JSA) principus. Tarp įmonių socialinės atsakomybės ir efektyvaus valdymo fiksuojama tiesioginė priklausomybė, kuomet dėl pagerėjusio organizacijos klimato gerėja ir įmonės rezultatai, ko pasekoje atsiranda galimybės skirti dėmesį mikro klimatui įmonėje ir darbuotojų pasitenkinimui.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. – *Organisation for Economic Co-operation and Development*, toliau – EBPO), įvertino įvairiose šalyse sėkmingai atliktas valstybės valdomų įmonių reformas ir apibendrino jų geriausių patirtį „Valstybės valdomų įmonių gero valdymo rekomendacijose“ (angl. – *Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*, toliau – EBPO rekomendacijos). Remiantis EBPO rekomendacijomis, vienas iš pagrindinių valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumo didinimo principų yra įmonių veiklos skaidrumas. Visuomenei neturint tikslios ir išsamios informacijos apie valstybės valdomas įmones, sunku vertinti tokių įmonių ir jos valdymo organų darbą, reikalauti iš jų efektyvaus kapitalo panaudojimo ir nustatytų rezultatų pasiekimo. Politikos formuotojų sluoksniuose vyravo nuomonė, kad valstybės įmonių efektyvumą galima padidinti pritraukus privačius investuotojus. Tokiu atveju natūraliai iškyla tikslų išsiskyrimas, nes Valstybės tikslas – tenkinti piliečių poreikius, o privačių investuotojų tikslas – kuo didesnė ir greitesnė investicinė grąža. Tokios įmonės, kaip elektros

⁴ Šaltinis: Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairės, <http://vvi.ukmin.lt/svarbiausi-dokumentai>

⁵ Šaltinis: Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairės, <http://vvi.ukmin.lt/svarbiausi-dokumentai>

energijos gamybos, tiekimo, geležinkelio transporto ir kt., kurių veikla yra vykdoma monopolijos sąlygomis, padidina investicijų grąžą tiesiog didindamos kainas vartotojams, pakeisdamos šios investicijų grąžos interesus. Tokiu atveju ypatingai svarbūs yra politiniai sprendimai, ar įsileisti privačius investuotojus, o nusprendus juos pritraukti – kainodaros, įmonės valdymo, visuomenės dalyvavimo sprendimuose skaidrumo užtikrinimo.

Viešai skelbiama ir prieinama svarbiausia informacija apie valstybės valdomų įmonių veiklą skatina atsakomybę ir sumažina įmonei ir valstybei nenaudingos veiklos tokiose įmonėse galimybę. Nors daugumos valstybės valdomų įmonių akcijomis nėra prekiaujama vertybinių popierių biržoje, iš esmės šių įmonių vykdoma veikla yra viešo pobūdžio, tad ji turėtų būti net skaidresnė už vertybinių popierių biržoje kotiruojamų bendrovių veiklą.

EBPO rekomenduoja, kad siekiant įgyvendinti valstybės valdomų įmonių gero valdymo principus, reikia sukurti patikimą valdymo struktūrą, užtikrinančią strateginį įmonės orientavimąsi į tikslus, efektyvią įmonės valdymo organų priežiūrą, jų atskaitomybę ir atsakomybę prieš įmones ir akcininkus. Šiose rekomendacijose didelis dėmesys skiriamas įmonių socialinei atsakomybei EBPO rekomendacijose numatyta, kad įmonės valdymo organai privalo veikti skaidriai, o išsami informacija apie įmonės veiklą turi būti prieinama viešai.

Skaidrumo principas jau pradėtas įgyvendinti 2010 m. liepos 14 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 1052 patvirtinus „Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo gaires“ (Žin., 2010, Nr. 88-4637). Vadovaujantis šiomis gairėmis numatoma parengti apibendrinančias metines ir tarpines (3, 6, 9 ir 12 mėnesių) ataskaitas apie valstybės valdomas įmones⁶. Jau 2009 m. ir 2010 m. Ūkio ministerija, bendradarbiaudama su įmonėmis, Finansų ministerija ir Ministro Pirmininko tarnyba, parengė metines apibendrinančias valstybės valdomų įmonių ataskaitas, kuriose pateikiami viso Lietuvos valstybės valdomų įmonių portfelio duomenys, leidžiantys įvertinti valstybės valdomų įmonių veiklos ir finansinius rezultatus per tam tikrą laikotarpį. Po 2010 m. liepos 14 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 1052 patvirtintų „Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo gairių“, nuo 2011 m. pradėtos rengti ketvirtinės ataskaitos apie Valstybės valdomų įmonių veiklą ir finansinius rezultatus. Šiuo metu parengtos ataskaitos tik už 2009-2011 m. laikotarpį.⁷

Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių (toliau – Skaidrumo gairės) paskirtis – didinti valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumą, atsakingumą Lietuvos visuomenei, patrauklumą investuotojams, galimiems verslo partneriams, taip pat sudaryti sąlygas diegti pasaulyje pripažintus gero valdymo principus valstybės valdomose įmonėse – rengti ir skelbti išsamią ir operatyvią informaciją apie valstybės valdomų įmonių veiklą ir jos rezultatus⁸. Todėl šių skaidrumo gairių laikymasis sudaro prielaidas valstybės valdomų įmonių atskaitomybei didinti bei ĮSA koncepcijos įgyvendinimui veiklos skaidrumo užtikrinimo, tačiau dar nėra parengta jokių gairių dėl socialinių bei aplinkosauginių aspektų, todėl yra būtinas šių gairių sukūrimas.

⁶ Šaltinis: Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, <http://vvi.ukmin.lt/svarbiausi-dokumentai>

⁷ Šaltinis: Ūkio ministerija, Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla, <http://vvi.ukmin.lt/publikacijos>

⁸ Šaltinis: Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairės, <http://vvi.ukmin.lt/svarbiausi-dokumentai>

Pavyzdinis įmonių socialinės atsakomybės taikymo planas ir jo įgyvendinimo gairės valstybės valdomoms įmonėms siekia padėti valstybės valdomoms įmonėms įgyvendinti įmonių socialinės atsakomybės principus, kuriuose skaidrumas yra tik viena iš sričių. Šis JSA taikymo planas ir gairės leidžia užtikrinti tarptautinių organizacijų ir LR valdžios institucijų formuojamą valstybės valdomų įmonių skaidrumo ir socialinio atsakingumo politiką.

II JSA koncepcija

Nacionalinėje JSA plėtros programoje 2009-2013 metams⁹ apibrėžta:

Įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonių politika ir praktika, kai jos, laikydamosi įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosaugos ir skaidraus verslo principus. Įmonės kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais ieško novatoriškų sistemų socialinių, aplinkosaugos ir platesnių ekonominės gerovės problemų sprendimų.

Atnaujintoje ES įmonių socialinės atsakomybės strategijoje 2011–2014 metams¹⁰ pateikiamas platesnis JSA koncepcijos apibrėžimas:

Įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonių atsakomybė dėl daromos įtakos visuomenei. <...> Tam, kad būtų socialiai atsakingos, įmonės turėtų apjungti socialinius, aplinkosaugos, etinius, žmogaus teisių ir vartotojo interesus į savo verslo operacijas bei pagrindinę strategiją, glaudžiai bendradarbiauti su suinteresuotomis šalimis, siekiant šių tikslų:

- intensyvuoti bendros vertės savininkams ir kitoms suinteresuotoms šalims bei visuomenei apskritai kūrimą;
- nustatyti galimą neigiamą poveikį, užkirsti jam kelią arba jį sušvelninti.

Antrasis JSA apibrėžimas papildo ir patikslina pirmąjį, todėl šiame JSA taikymo plane ir gairėse minint JSA, turima omenyje abiejų apibrėžimų pateikiamos nuostatos. Nuostatos apima šias temas: socialinius, aplinkosauginius, skaidraus verslo, etinius, žmogaus teisių, vartotojų principus.

Išskirtina, jog viešųjų gėrybių sukūrimas ir bendros vertės kūrimas nėra tas pat, nes pvz.: aiškiausiai suvokiama viešoji gėrybė yra aplinka, o jos išsaugojimas yra susijęs su vartojimo mažinimu. Toms organizacijoms, kurioms kurti pridėtinę vertę reikalingi gamtos ištekliai vartojimo mažinimas reiškia pridėtinės vertės mažinimą dėl gamybos ar paslaugų teikimo mažėjimo. Gamybos ar paslaugų teikimo mažėjimas susijęs su darbuotojų skaičiaus mažinimu, kas yra vienas iš svarbiausių JSA aspektų.

⁹ Šaltinis: Nacionalinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų programa, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 53, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_bin?p_id=363948

¹⁰ Šaltinis: Komisijos Komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui: atnaujinta ES įmonių socialinės atsakomybės strategija 2011–14 m. (angl. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*), http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc_id=7010

Pavyzdinis JSA taikymo planas ir jo įgyvendinimo gairės valstybės valdomoms įmonėms, 2012 m.

Išskiriama tokia su valstybės valdomų įmonių socialine atsakomybe susijusi **nauda** Lietuvos visuomenei ir pačiai įmonei:

Valstybės - visų Lietuvos piliečių - turtas valdomas atsakingai ir skaidriai. Auga visuomenės pasitikėjimas valstybe. Valstybės turtas apima landšaftą, žemės gelmių išteklius ir kt., kurių išsaugojimą ateities kartoms lemia šį turtą disponuojančių įmonių vyraujantis požiūris į aplinkosaugą. Valstybės valdomų įmonių veikla skaidri, įmonės atsakingos Lietuvos visuomenei ir valdomos pagal pasaulyje pripažintus gero valdymo principus.

1. **Valstybės valdomos įmonės tampa gerosios patirties pavyzdžiu privataus sektoriaus įmonėms.** Socialinės atsakomybės koncepcijos įgyvendinimas ir iniciatyvos tampa visuotinai priimtinu reiškiniu.
2. **Sukuriamos palankios verslui ilgalaikės perspektyvos.** Socialiniai įmonių veiksmai gerina vietinių bendruomenių gyvenimą ir mažina valstybės dalyvavimo būtinumą. Socialiai orientuotoje visuomenėje ir verslui yra geresnės sąlygos. Be to, nors trumpalaikės išlaidos, susijusios su socialine veikla, gali būti didelės, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje jos gali padidinti pelną, nes vietinės bendruomenės, vartotojų ir tiekėjų akyse klostosi patrauklus įmonės įvaizdis. Socialinė veikla ne tik didina įmonės pelną per pagerėjusį įmonės įvaizdį, tačiau taip pat prisideda prie aplinkos apsaugos tausojimo. Sertifikavusi savo gaminius įvairiais ekologiniais ženklais, įmonė parodo savo požiūrį bei prisideda prie aplinkosaugos gerinimo, jos išsaugojimo ir tausojimo. Socialiai atsakingai įmonei suteikiamos galimybės dalyvauti žaliuosiuose pirkimuose, kurių apimtis sparčiai didėja.
3. **Sumažėjusios einamosios išlaidos.** Kai kurios ĮSA iniciatorės įmonės ženkliai sumažino einamąsias išlaidas. Pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių srityje – lankstus darbo grafikas ir kitos darbo įmonėje programos sumažino darbuotojų pravaikštas ir darbuotojų kaitą, taip leisdamos sutaupyti įmonės lėšas, nes padidėjo darbo produktyvumas ir sumažėjo darbuotojų samdymo ir apmokymo išlaidos; ĮSA taikomų iniciatyvų rezultatas - sumažėjęs energetinių ir materialijų išteklių vartojimas bei kaštai. Griežtėjant tarptautinėms normoms ir Europos Sąjungos direktyvoms aplinkosaugos srityje, aplinkosauginės iniciatyvos ir priemonės įsidiegusios įmonės taupo finansinius išteklius, nes moka mažesnius taršos ir gamtos išteklių naudojimo mokesčius. o sumažėjimas.
- 4.3.
- 5.4. **Stiprėjanti prekės ženklo vertė ir gerėjanti įmonės reputacija.** Vartotojus dažniausiai traukia įmonės, prekės ženklai, kurie turi gerą reputaciją ĮSA srityje. Socialiai atsakinga įmonė gali patirti naudą dėl pagerėjusios reputacijos - iš visuomenės pusės, iš investuotojų pusės, iš prekybos partnerių pusės.
- 6.5. **Padidėjęs produktyvumas ir kokybė.** Įmonės pastangos pagerinti darbo sąlygas, sumažinti įtaką aplinkai ir padidinti darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą – labai dažnai padidina

produktyvumą ir sumažina klaidų skaičių. Pavyzdžiui, įmonės, kurios pagerina darbo sąlygas ir darbo vykdymą tarp tiekėjų, labai dažnai sumažina prekių su defektais ar neparduodamų prekių grąžinimą.

7.6. Padidėjusi galimybė pritraukti ir išsaugoti darbuotojus. Įmonės, turinčios stiprius ĮSA įsipareigojimus, lengviau pritraukia ir išlaiko darbuotojus, o tai mažina atrankų ir apmokymų išlaidas.

8.7. Padidėję pardavimai ir vartotojų lojalumas. Daugybė tyrimų nurodo didėjančią rinką įmonių produktams ir paslaugoms, kurios yra socialiai atsakingos. Pastaraisiais metais Lietuvoje fiksuojamas reikšmingas sąžiningos prekybos ženklų pažymėtų produktų vartojimas, o tai parodo, kad vis daugiau vartotojų teikia prioritetą socialinei atsakomybei.

9.8. Konkurencinio pranašumo sukūrimas – socialinė atsakomybė itin svarus konkurencingumo rodiklis, ypač naudingas Lietuvos įmonėms siekiant įsitvirtinti naujose rinkose. Norinčios tapti kai kurių Skandinavijos šalyse veikiančių įmonių partnerėmis Lietuvos įmonės jau dabar vertinamos pagal tai kaip laikosi darbuotojų teisių, aplinkosaugos reikalavimų, ar nėra žinomos kaip korumpuotos.

Įmonės, įgyvendindamos ĮSA, turėtų vadovautis socialinės atsakomybės principais¹¹:

Atskaitomybė: pripažinti atsakomybę už savo veiksmus bei sprendimus ir būti atsakingu prieš valdančias institucijas, suinteresuotas šalis ir visuomenę.

- **Skaidrumas:** pasiūlyti suinteresuotoms šalims – prieinamu, aiškiu ir tikslu būdu bei savalaikiai – pilną informaciją apie faktus, kurie gali juos paveikti.
- **Etiškas elgesys:** elgtis taip, kad tai atitiktų pripažintas teisingo elgesio normas tam tikrose situacijose ir derinant su tarptautinėmis elgesio normomis.
- **Dėmesys suinteresuotosioms šalims:** įsiklausyti ir atsižvelgti į asmenis ar organizacijas, kurios išreiškia susidomėjimą įmonės veikla.
- **Laikytis įstatymų:** minimalus požiūris būti socialiai atsakingu, tai pilnai atitikti tos šalies įstatymus, kurioje įmonė veikia.
- **Laikytis tarptautinių elgesio normų:** perimti nurodymus iš sutarčių ir kitų tarptautinių susitarimų, kurie taikomi socialinei atsakomybei, netgi jei jie nėra privalomi organizacijai.
- **Gerbti žmogaus teises:** pripažinti žmogaus teisių svarbą ir visuotinumą, rūpintis, kad įmonės veikla, tiesiogiai ar netiesiogiai, nepažeistų žmonių teisių ir ekonominės, socialinės ir gamtinės aplinkos, kuriai ji priklauso.

Valstybės valdoma įmonė, besigilindama į socialinę atsakomybę, turėtų suprasti 3 ryšius (žr. 1 pav.)¹²:

¹¹Šaltinis: ISO 26000 - socialinės atsakomybės gairių standartas (angl. *ISO 26000 Guidance on social responsibility*).

Pavyzdinis ĮSA taikymo planas ir jo įgyvendinimo gairės valstybės valdomoms įmonėms, 2012 m.

- Tarp įmonės ir visuomenės;
- Tarp įmonės ir suinteresuotųjų šalių;
- Tarp suinteresuotųjų šalių ir visuomenės.



1 pav. Ryšiai tarp organizacijos, jos suinteresuotųjų šalių bei visuomenės

Nagrinėjant valstybės valdomos įmonės santykį su visuomene ir aplinka, apibrėžiami visi Lietuvos piliečiai bei politinė, ekonominė, socialinė, teisinė, gamtinė aplinkos. Valstybės valdoma įmonė turi suprasti ir atpažinti, kaip jos sprendimai ir veikla daro įtaką visuomenei ir aplinkai. Įmonė taip pat turi suprasti visuomenės lūkesčius dėl vykdomos socialiai atsakingos veiklos poveikio. Tai turi būti padaryta apsvarstant pagrindines socialinės atsakomybės sritis ir klausimus.

Valstybės valdomos įmonės itin didelį dėmesį turėtų skirti savo suinteresuotosioms šalims: Valdžios institucijoms,

1. Tiekėjams,
2. Partneriams,
3. Konkurentams,
4. Klientams,
5. Vartotojams,
6. Darbuotojams,

¹² Šaltinis: ISO 26000 - socialinės atsakomybės gairių standartas (angl. ISO 26000 Guidance on social responsibility).

7. Bendruomenei,
8. Kreditoriams,
9. Investuotojams,
10. Žiniasklaidai,
11. NVO, profesinėms sąjungoms.

Aukščiau išvardintos suinteresuotosios šalys apima tiek valstybės valdomų įmonių, tiek privataus sektoriaus įmonių suinteresuotąsias šalis, tačiau atsižvelgiant į valstybės valdomų įmonių specifiką išskiriama dar viena suinteresuotoji šalis, tai visi Lietuvos piliečiai, tiek kaip „bendraturčiai“, tiek kaip klientai, gaunantys paslaugas.

Socialiai atsakingos įmonės siekia socialinio dialogo su suinteresuotomis šalimis bei veiklos skaidrumo ir etiškos veiklos praktikos. Valstybės valdoma įmonė turi žinoti savo suinteresuotąsias šalis. Į suinteresuotųjų šalių interesus turėtų būti atsižvelgiama įmonei priimant sprendimus ir vykdant veiklas.

Iš vienos pusės, valstybės valdomos įmonės turi suprasti santykius tarp suinteresuotųjų šalių interesų, kuriems įmonės daro įtaką, tačiau iš kitos pusės įmonės turi suprasti ir visuomenės lūkesčius. Nors suinteresuotosios šalys yra dalis visuomenės, jos gali turėti interesų, kurie neatitinka bendrųjų visuomenės lūkesčių. Įgyvendindama socialinės atsakomybės principus įmonės turi atsižvelgti į santykius su suinteresuotųjų šalių grupėmis.

III Pavyzdinis JSA taikymo planas

Pavyzdiniame JSA taikymo plane išskiriamos 9 pagrindinės JSA sritys:

1. Bendruomenės įtraukimas;
2. Aplinka;
3. Žmogaus teisės;
4. Darbdavystės praktika;
5. Sąžiningo verslo praktika;
6. Tiekimo grandinės valdymas;
7. Klientų ir produktų klausimai;
8. Lyderystė ir valdymas;
9. Skaidrumas ir atskaitomybė (žr. 2 pav.).

Šios sritys išskirtos remiantis ISO 26000 standartu bei atsižvelgiant į Valstybės valdomų įmonių specifiką. Naudojantis ISO 26000 standartu išskirtos septynios sritys, o atsižvelgiant į Valstybės valdomų įmonių specifiką įtrauktos dar dvi sritys: tiekimo grandinės valdymas (akcentuojant pirkimus iš socialiai atsakingų įmonių) bei skaidrumas ir atskaitomybė.

Bendruomenės įtraukimas

- Švietimas ir kultūra
- Sveikata
- Darbas ir pajamų generavimas
- Technologinis vystymas
- Socialiai atsakingas investavimas
- Ekologinis pėdsakas

Aplinkosauga

- Taršos prevencija
- Darnus išteklių naudojimas
- Prisitaikymas prie klimato kaitos, padarinių sušvelninimas
- Energijos taupymas, energijos iš atsinaujinančių išteklių naudojimas
- Biologinė įvairovė
- Atliekų mažinimas
- Mobilumas ir transportas

Žmogaus teisės

- Skundų sprendimas
- Diskriminacija ir pažeidžiamos grupės
- Pilietinės/ekonominės/socialinės/kultūrinės teisės
- Asociacijų laisvė ir kolektyvinės sutartys

Darbdavystės praktika

- Darbo sąlygos
- Sąžiningas atlygis
- Socialinis dialogas
- Sveikata ir saugumas
- Sugebėjimų vystymas ir mokymai

Sąžiningo verslo praktika

- Antikorupcija
- Atsakingas politinis įsitraukimas
- Sąžininga konkurencija
- Pagarba nuosavybės teisėms

Tiekimo grandinės valdymas

- Politika ir veiklos kodeksai
- Stebėseną ir auditas
- Tiekėjų pasirinkimas ir vystymas
- Būvio ciklo analizė
- Priverstinis ir vaikų darbas

Klientų ir produktų klausimai

- Produkto dizainas ir atsakomybė
- Sąžininga rinkodara
- Darnus vartojimas
- Klientų duomenų apsauga ir privatumas
- Skundų ir ginčų sprendimas
- Švietimas ir sąmoningumas

Lyderystė ir valdymas

- Sprendimų priėmimo procesas ir struktūra
- Strategija ir ĮSA politika bei principai
- ĮSA įgyvendinimo mechanizmas (vykdymo valdymo struktūra, planai ir priemonės, stebėseną, atskaitomybę)
- Kultūros mokymasis ir žinių dalijimasis
- Pokyčių valdymas
- Kultūra ir inovacijos

Skaidrumas ir atskaitomybė

- Kontrolė ir atskaitomybė
- Vidinė ir išorinė komunikacija
- Atskaitomybės priemonės ir struktūra



2 pav. 9 pagrindinės ĮSA sritys bei elementai.

Įgyvendinant socialinės atsakomybės principus visos sritys yra vienodai svarbios. Siekiant tapti socialiai atsakinga įmone būtinas integruotas šių sričių įtraukimas į įmonės veiklą.

Valstybės valdomos įmonės pagal ĮSA principų įgyvendinimo savo veikloje apimtį gali būti skirtingų brandos lygių. Pavyzdiniame ĮSA taikymo plane išskiriami **4 įmonių ĮSA brandos lygiai**, orientuoti į:

1. saugumą (teisinių reikalavimų vykdymo lygmuo);
2. patikimumą;
3. efektyvumą;
4. bendradarbiavimą (aukščiausias lygmuo) (žr. 3 pav.).

Bendradarbiavimas: darnaus vystymosi filosofija yra organizacijos kultūros dalis, socialinės atsakomybės vertybės atsispindi visuose santykiuose su akcininkais, klientais, partneriais, darbuotojais ir visuomene. Suinteresuotųjų šalių poreikiai yra integruojami į organizacijos valdymą. Tai reiškia, jog sprendžiant naujus iššūkius ar kuriant ilgalaikius planus yra dirbama bendradarbiavimo pagrindu.

Efektyvumas: ši strategija yra žinoma ir plačiai taikoma kaip eko-efektyvumas. Pramonės šakose tai labiausiai pastebima su tvaria plėtra susijusi strategija, kadangi ji padeda sumažinti išlaidas ir ekologinį pėdsaką (pasiekiant didesnę energijos, vandens ir medžiagų vartojimo efektyvumą). Įmonės taip pat gauna papildomų pajamų dėl pagerėjusio įvaizdžio, kokybės, produktyvumo ir inovacijų taikymo visose veiklos srityse.

Patikimumas: organizacijos patikimumas ir įvaizdis yra vertingas nematerialus turtas, atsižvelgiant į tvaros plėtros principų visuomeninę ir politinę svarbą. Tai leidžia organizacijoms išvengti konfliktų su valdžia ir kitomis suinteresuotomis šalimis, leidžia pritraukti tinkamus darbuotojus ir patenkinti klientų poreikius. Taip pat tai galima vertinti kaip organizacijos kapitalą, kuris leis jai išgyventi krizinėse situacijose, pvz., įvykus nelaimingiems atsitikimams arba pradėjus naujus rizikingus verslo projektus.

Saugumas: šios strategijos tikslas – išvengti užimamos rinkos praradimo rizikos. Organizacija daro kiek daugiau nei yra nustatyta teisės aktais. Vadovai darnaus vystymosi nevertina kaip prioriteto, jis retai sutinkamas įmonės politikoje, planuose ar finansavimo diskusijose, mokymų ir jų taikymo veikloje ar vertinime, jį užgožia kitos veiklos ar prioritetai. Iš to sekanti reputacijos rizika gali pakenkti gebėjimui efektyviai dirbti su partneriais ir aptarnaujamomis bendruomenėmis.

3 pav. JSA brandos lygių paaiškinimas.

Įmonė, įgyvendindama JSA principus, visų pirma, keičia savo vertybes ir per savo vertybes įgyvendina šiuos principus. Be vertybių negalima kalbėti apie įmonių socialinę atsakomybę ir jos plėtrą.

Pirmasis, saugumo lygmuo, yra tokia valstybės valdomos įmonės veiklos strategija, kai įgyvendinami nacionaliniai ir ES teisiniai reikalavimai, tačiau įmonės valdyme ir veikloje nėra nuosekliai įgyvendinti socialiniai, aplinkosauginiai ir skaidraus verslo principai:

Antrasis, pPatikimumo lygmuo parodo, kad valstybės valdoma įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės principus per įvairias iniciatyvas ir kitas priemones. Įmonės socialinė atsakomybė yra suprantama kaip įmonės įvaizdžio bei patikimumo rinkoje priemonė, kuri leidžia sukurti ir išlaikyti teigiamą įmonės įvaizdį suinteresuotųjų šalių akyse ir palengvinti dialogą su jomis, gerinti įmonės kaip patrauklaus darbdavio įvaizdį. Laikantis šios JSA įgyvendinimo strategijos, sukurtas įmonės patikimumas rinkoje krizinėse situacijose leidžia lengviau išlaikyti esamus klientus ar bendradarbiavimą su partneriais, valdžios institucijomis.

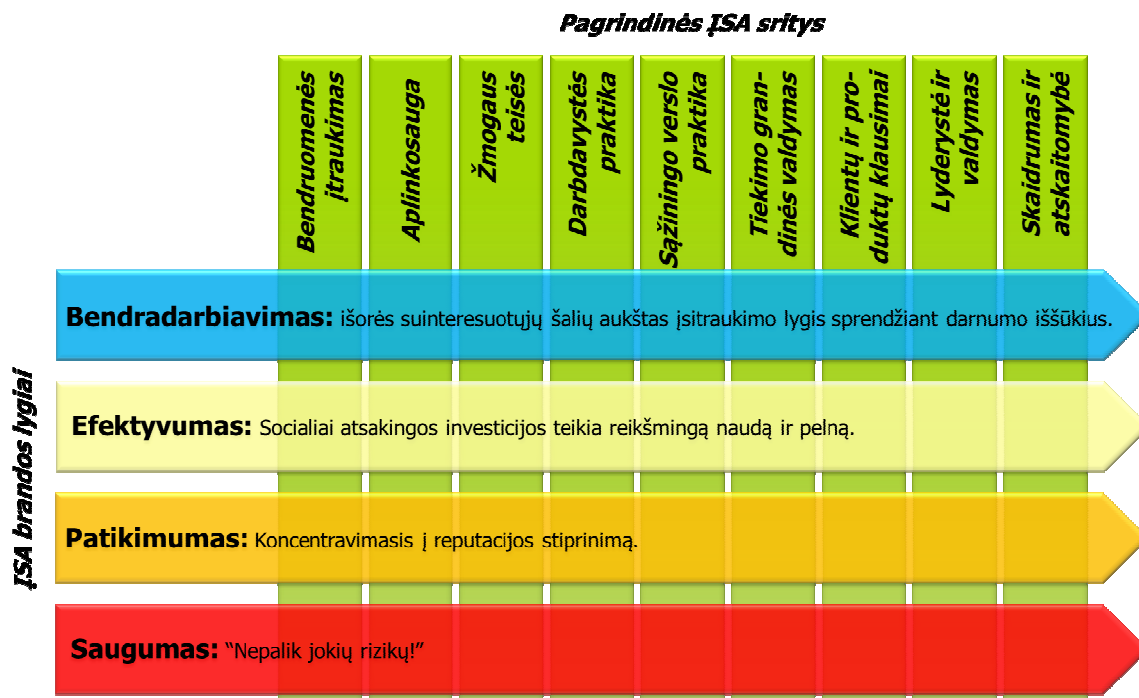
Trečioji, efektyvumo strategija, parodo, kad valstybės valdoma įmonė, įgyvendindama socialinius,

aplinkosauginius bei skaidraus verslo principus savo veikloje bei įmonės valdyme, įvertina šių iniciatyvų ir priemonių efektyvumą, priklausomybę tarp savo veiksmų ir rezultatų mažinant neigiamą poveikį aplinkai ir gerinant socialinį dialogą su suinteresuotomis šalimis. Įmonė gauna pajamų iš įgyvendinamų ĮSA principų savo produktuose, veikloje ir valdymo sprendimuose.

Ketvirtasis, bendradarbiavimo lygmuo yra aukščiausia ĮSA principų taikymo valstybės valdomoje įmonėje veiklos strategija. Socialinės atsakomybės principai yra tapę neatskiriama įmonės kultūra, filosofija. Įmonė ne tik įgyvendina jai taikomus teisinius reikalavimus, vykdo iniciatyvas ir kitas socialinės atsakomybės priemones, įvertina tam skiriamas išlaidas bei gaunamas pajamas, bet ir su suinteresuotomis šalimis dirba bendradarbiavimo pagrindu. Suinteresuotosios šalys socialinio dialogo pagrindu dalyvauja įmonės valdyme, sprendimų, susijusių su įmonės produktais bei veikla, priėmimo. Įmonė save identifikuoja kaip neatskiriama aplinkos dalį, galinčią valdyti savo įtaką jai per socialinį atsakingumą.

ĮSA brandos lygis arba, kitaip tariant, valstybės valdomos įmonės pasirinkta veiklos strategija gali būti skirtinga atsižvelgiant į anksčiau minėtas įmonės ĮSA sritis (žr. 2 pav.). Valstybės valdomos įmonės siekiamybė yra visose 9 ĮSA srityse taikyti aukščiausiąją, bendradarbiavimo strategiją.

Pavyzdinis ĮSA taikymo planas valstybės valdomoms įmonėms apima 9 pagrindines ĮSA sritis bei 4 ĮSA brandos lygius (žr. 4 pav.). Socialinės atsakomybės principai yra įdiegti šiame ĮSA taikymo plane.



4 pav. Pavyzdinis ĮSA taikymo planas.¹³

Valstybės valdomos įmonės, nustačiusios joms svarbiausias ĮSA sritis bei kiekvienos ĮSA srities brandos lygmenį, turėtų siekti kiek įmanoma aukštesnio vienodo brandos lygio visose ĮSA srityse.

Tolimesniame skyriuje pateikiamas socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo valstybės valdomoje įmonėje pavyzdinis planas bei aprašoma įmonei svarbių ĮSA sričių bei ĮSA brandos lygių nustatymo metodika.

IV ĮSA taikymo plano įgyvendinimo gairės

A. ĮSA taikymo plano įgyvendinimo etapai

Pavyzdinis ĮSA taikymo planas turėtų būti įgyvendinamas etapais. Išskiriami 6 pagrindiniai etapai: (žr. 5 pav.).

¹³ Šaltinis: adaptuota pagal ISO26000 standartą, Forum for the Future gaires “Stepping up: A framework for public sector leadership on sustainability” ir Bieker, Th. “Sustainability management with the Balanced Scorecard”.



5 pav. ĮSA taikymo plano įgyvendinimo etapai¹⁴

Pateikiami ĮSA taikymo plano įgyvendinimo etapai yra rekomendacinio pobūdžio. Skirtingos valstybės valdomos įmonės, atlikdamos ĮSA taikymo plano įgyvendinimą, gali adaptuoti šiuos etapus pagal savo įmonės veiklos specifiką ir poreikius. VĮ valdymas Lietuvoje turi tam tikrų specifinių aspektų – jaučiama įtaka iš politikų ir valdininkų pusės. Įtaka gali pasireikšti tiek kaip teigiamas, tiek kaip neigiamas aspektas. Pasikeitus valdančiajai daugumai, suintensyvėja reorganizavimo procesai, keičiasi įmonių vadovaujantys asmenys, įtakojami finansavimo, kainodaros ir valdymo procesai. Šių procesų metu kiekviena interesų grupė siekia savo tikslų: politikai – įgyvendinti rinkimų metu duotus pažadus (pvz.: suvaldyti energetikos kainų kilimą, gerinti viešųjų paslaugų kokybę, didinti VĮ skaidrumą ir pan.), VĮ

¹⁴ Šaltinis: parengta pagal ISO26000 standartą, Forum for the Future gaires “Stepping up: A framework for public sector leadership on sustainability” ir EBPO rekomendacijas.

vadovai – išlaikyti tam tikras palankias sąlygas, socialines garantijas įmonių darbuotojams, visuomenė ir bendruomenė – gauti daugiau naudos iš VĮ veiklos.

VI. 1. Pirmasis etapas.

Susijęs su įmonės apsisprendimu pradėti veikti socialiai atsakingai, šis sprendimas turi kilti įmonės viduje.

Pirmajame etape - daromas įmonės sprendimas tapti socialiai atsakinga. Sprendimas priimamas aukščiausiam vadovybės lygmenyje suvokiant socialinės atsakomybės naudą ir priimant įsipareigojimus laikytis socialinės atsakomybės principų. Apsisprendimas nulemia įsipareigojimą vykdyti JSA priemones, pvz.: jei apsisprendimas tik vadovybės lygyje, tada didelė tikimybė, kad JSA bus daugiau nutarimas ir veiksmų planuose, bet ne integruotas į veiklą; iš kitos pusės, jeigu įsipareigojimą ir iniciatyvą reiškia tik darbuotojai, be vadovybės palaikymo šios iniciatyvos ilgainiui laikotarpyje bus „užgesintos“.

IV. 2. JSA įsivertinimas

Antrajame etape pateikiamos klausimų grupės, pagal kuriuos kiekviena įmonė individualiai įsivertina pagrindinių JSA sričių svarbą bei nusistato, kokiame lygyje ji yra. Įsivertinimo metu keliamos dvi grupės klausimų. Šios dvi klausimų grupės formuojamos siekiant apibrėžti sritis, apie kurias reikia pagalvoti (t.y. tuos klausimus reikia aptarti vadovybėje, o ne rašyti atsakymus) analizuojant įmonės darbą.

Pirmoji grupė apima 9 pagrindines JSA sritis (bendruomenės įtraukimas; aplinka; žmogaus teisės; darbdavystės praktika; sąžiningo verslo praktika; tiekimo grandinės valdymas; klientų ir produktų klausimai; lyderystė ir valdymas; skaidrumas ir atskaitomybė) bei kiekvienos iš jų svarbą įmonei atskleidžiančius klausimus. Ši klausimų grupė leidžia atrinkti ir toliau analizuoti tik tas sritis, kurios yra svarbiausios konkrečiai įmonei.

Antroji klausimų grupė padeda nustatyti, kokiame lygyje (nuo „saugaus“ iki „bendradarbiaujančio“) yra įmonė. Šioje dalyje plačiau paaiškinama kiekviena iš 9 JSA sričių bei yra pateikiami gerosios praktikos pavyzdžiai – konkretūs JSA principų taikymo užsienio šalių valstybės valdomų įmonių atvejai.

Įvertinusios kiekvieną sritį pagal pateiktus klausimus, valstybės valdomos įmonės turėtų nustatyti svarbiausias veiklos sritis (rekomenduotina pradėti nuo trijų svarbiausių), kurios reikalauja **tobulinimo** veiksmų. Kitame etape įmonės įvertina JSA brandos lygmenį (žr. 4 pav.), kuriuose yra JSA atrinktos sritys.

JSA ĮGYVENDINIMO VI LYGIAI:

A. Siekiant tenkinti **saugaus** lygio reikalavimus, valstybės valdoma įmonė turi įvertinti, ar konkrečiai JSA sričiai, kurioje veikia įmonė, yra taikomi teisiniai reikalavimai bei ar įmonė pilnai įgyvendina šiuos reikalavimus.

B. Antrasis – **patikimas** – lygmuo priskiriamas, kai valstybės valdoma įmonė nustatytoje JSA

sirtyje įgyvendina ne tik teisinius reikalavimus, bet ir savo iniciatyvas bei kitas priemones, padedančias mažinti neigiamą poveikį ekonomikai, socialinei aplinkai bei gamtinei aplinkai.

C. Valstybės valdoma įmonė priskiriama trečiajam – **efektyviam** – lygmeniui, kai JSA principai yra neatsiejama įmonės strategijos ir veiklos dalis bei sistemiškai vertinama įmonės ir aplinkos gaunama nauda iš įmonės taikomų JSA iniciatyvų ir priemonių.

D. Aukščiausias lygmuo – **bendradarbiaujantis** – priskiriamas JSA sričiai, kai darnus vystymasis yra valstybės valdomos įmonės kultūros dalis, o į įmonės valdymą, sprendimų priėmimą, atskaitomybę įtraukiamos visos suinteresuotosios šalys, siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo ir abipusės naudos.

IV. 3. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas.

Trečiajame etape įmonė turėtų sudaryti jai svarbiausių JSA sričių tobulinimo veiksmų planą, paskirti atsakingus darbuotojus jų įgyvendinimui ir nustatyti įgyvendinimo terminus (galima naudoti formas, pateiktas III priede). Suinteresuotosios šalys turi būti įtrauktos į veikslų ir tobulinimo planų sudarymą, siekiant rasti geriausius visoms šalims sprendimus.

Įmonei būtų pravartu išnagrinėti kitų įmonių ar organizacijų JSA gerąją praktiką (žr. B skyrių), atlikti savo įmonės JSA principų įgyvendinimo analizę su panašiomis įmonėmis, bendrauti ir dalintis patirtimi. Aktyvus ir glaudus komunikavimas su suinteresuotosiomis šalimis didina įmonės patirtį, gerina santykius su suinteresuotosiomis šalimis, didina darbuotojų kompetencijas. Pabaigus šį etapą įmonė turi sudarytą detalių veiksmų planą.

IV. 4. JSA iniciatyvų įgyvendinimas.

Ketvirtajame etape įmonė pradeda viešinti vykdomas JSA principų įgyvendinimo priemones ir iniciatyvas, įtraukiant į jas darbuotojus, klientus ir kitas suinteresuotąsias šalis. Šiame etape kaupiami, analizuojami duomenys, informacija, žinios ir patirtis, kurie bus naudojami sprendimų priėmimui. Įmonė turėtų organizuoti mokymus, renginius ar kitas švietimo bei informavimo priemones, siekiant ugdyti suinteresuotųjų šalių socialinį atsakingumą. Mokymasis įmonės viduje turi tapti sistemingu procesu.

Rekomenduotina pradėti nuo tų probleminių sričių, kurias galima greitai ir su nedideliais ištekliais pagerinti, o pasiekus rezultatų iškomunikuoti šiuos laimėjimus darbuotojams ir kitoms suinteresuotosioms šalims. Toliau įmonė turėtų aiškiai suformuluoti ir dokumentuoti JSA strategiją ir politiką bei ją paskelbti įmonės darbuotojams ir suinteresuotosioms šalims.

Ketvirtojo etapo pabaigoje įmonė turi turėti aiškiai suformuluotą ir dokumentuotą JSA strategiją ir politiką bei paskelbti ją įmonės darbuotojams bei suinteresuotosioms šalims. Įmonės politika paskelbiama įmonės viduje ir tarp tiekimo grandinės dalyvių (tiekėjas→gamintojas→pirkėjas). Plačiau ši informacija neviešinama.

V. 5. Įgyvendinimas

Penktajame etape reikia sukurti ir įgyvendinti iniciatyvų bei inovacijų diegimo įmonėje praktiką, įtraukiant visų lygmenų įmonės darbuotojus. JSA principai įgyvendinami valdymo veikloje, įmonės vadybos sistemose, procesuose ir veiklose, siekiant apimti visus funkcinis lygius – t.y. JSA pasiteisinusios iniciatyvos turėtų būti sisteminamos ir tapti integruota į valdymą veikla - nustatomi procesai, paskiriami atsakingi asmenys, parengiami dokumentai.

V. 6. Stebėsena ir tobulinimas

Šiame etape yra nustatomi JSA įgyvendinimo veiksmų, planų, priemonių ir veiklų rodikliai bei siektinos jų reikšmės. Reikėtų vykdyti nuolatinę JSA veiklos stebėseną ir periodiškai vertinti pasiektą pažangą JSA srityje, nustatant faktinius rezultatus ir palyginant su tiksluose numatytais. Apibendrinus gautus duomenis parengiama JSA pažangos ataskaita, įvertinamos probleminės veiklos sritys, nurodomi pasiekti rezultatai. Ataskaita pateikiama darbuotojams, suinteresuotosioms šalims, visuomenei. Tolesni žingsniai apima naujų JSA įgyvendinimo galimybių paiešką, iniciatyvų tobulinimą.

Įmonės veiklos gerinimas turi tapti nuolatiniu procesu, į kurį įsitraukia ir vadovybė, ir visų lygių darbuotojai, o atskaitomybė ir socialiai atsakingos veiklos pristatymas (ataskaitų pateikimas) turėtų būti toks pat įprastas kaip periodinis finansinės veiklos pristatymas.

Valstybės valdomos įmonės, priėmusios sprendimą diegti JSA principus savo veikloje, pirmiausia turėtų nustatyti 9 JSA sričių svarbą bei aktualumą savo veiklai.

B. JSA įgyvendinimo atvejai

Įmonės, nustačiusios savo svarbiausias JSA sritis bei šių sričių atsakomybės lygius, gali nustatyti būtiniausius veiksmus kiekvienoje iš jų. Toliau pateikiami 9 pagrindinių JSA sričių apibūdinimai bei gerosios praktikos pavyzdžiai kiekvienai sričiai. Šie pavyzdžiai – konkretūs JSA principų taikymo užsienio šalių valstybės valdomų įmonių atvejai. Užsienio bendrovių įvertinimas yra rekomendacinio pobūdžio, kadangi jis paremtas viešai prieinama informacija. Renkant pavyzdžius buvo bandoma nustatyti maksimalų panašumą tarp užsienio valstybių ir Lietuvos. Pavyzdžiai parinkti pagal sektorius (remiantis Ūkio ministerijos skirstymu: energetika, transportas, miškininkystė ir kita), būtent šių sektorių gerosios praktikos pavyzdžių buvo ieškoma kitose valstybėse.

Apibendrinant žemiau pateiktus pavyzdžius kyla klausimai:

- Ar tai tikrai geriausi pvz., kuriuos pavyko rasti?
- Kokia prasmė rodyti pvz., kurie orientuoti į deklaravimą (pvz. etikos kodekso turėjimą, reglamentavimą ir t.t.), kuomet nesimato veiksmų? Kokia prasmė rodyti pvz., kad įmonė kažko

nedaro?

- Ar galima būtų pasitelkti ne tik Skandinaviskus pvz.?
- Žmogaus teisės apskritai atspindėtos labai paviršutiniškai, o pvz. galėtų būti daug turtingesnis turinio prasme, nes niekas ir taip nesupranta žmogaus teisių versle.
- Gal yra neatsakingo elgesio pvz. Lietuvoje ar užsienyje, kurie susiję su valstybės valdomomis įmonėmis ir kuriuos vertėtų paminėti (pvz. Leo???)

Bendruomenės įtraukimas:

Apima ryšius tarp valstybės valdomos įmonės ir bendruomenės, kurioje ji veikia. Įmonė turi siekti tarpusavio pasitikėjimo ir bendradarbiavimo su bendruomene.

Būtų gerai prie pvz. paminėti kiek šios įmonės yra valdomos valstybės, t.y. pilnai valstybinės, ar valstybė turi tam tikrą procentą akcijų, tai būtų naudinga papildoma info.

Atvejų analizė: Bendruomenės įtraukimas - energetikos sektorius
--

Vattenfall AB	Vattenfall yra Švedijos energetikos bendrovė, veikianti tarptautiniu mastu – Švedijoje, Belgijoje, Danijoje, Olandijoje, Jungtinėje Karalystėje ir kt. Įmonė vykdo socialiai atsakingą veiklą įvairiose srityse, viena iš jų – bendradarbiavimas su bendruomene. Paradoksalu, tačiau elektros energijos gamintoja stengiasi padėti savo vartotojams sumažinti elektros energijos suvartojimą. Energijos taupymas svarbus tiek namų ūkiams, tiek verslo klientams – tai leidžia ne tik taupyti finansinius išteklius, bet ir sumažinti aplinkoje paliekamą neigiamą pėdsaką. Bendrovės vykdoma veikla, padedanti sumažinti energijos suvartojimą: ■ Izoliacija/apšiltinimas. Olandijoje nuo 2008 m. bendrovė apšiltino 4,3 mln. m² <u>savo klientų</u> patalpų; ■ Olandijoje dirba konsultantai, teikiantys profesionalius patarimus <u>vartotojams</u> energijos efektyvumo ir tvarumo klausimais; ■ Švedijoje verslo klientams siūlomi "energijos auditai", <u>tiesa jie yra mokami, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje atsiperka</u>; ■ Ekspertų teikiami patarimai <u>gyventojams ir įmonėms</u> energijos taupymo klausimais. Tai apima ne vien modernesnės technologijos naudojimą, tačiau ir elgesio pokyčius, kurie padeda taupyti energiją.¹⁵ ■ Vattenfall AB taip pat stengiasi įvairiais būdais užmegzti kontaktą su vietos bendruomenėmis, į šią veiklą įsitraukti skatina ir savo darbuotojus: ■ Daugumoje bendrovės įgainių yra įsteigti lankytojų centrai, kuriuose teikiama informacija bei mezgamas dialogas tarp bendrovės ir bendruomenės; ■ Bendrovė turi mokymų centrą, kuriame teikia profesinį pasirengimą mokiniams, taip pat bendradarbiauja su įvairiomis aukštosiomis mokyklomis; ■ Įmonės darbuotojai yra skatinami savanoriauti, bendrovė finansiškai padeda siekti šių tikslų – įkurtas fondas „Nuon Energy Foundation“; ■ Bendrovės padalinys Olandijoje – „Nuon“ – inicijavo dvi socialines darbo programas: Step2Work yra skirta jauniems bedarbiams, bendrovė padeda jiems įgyti reikiamą išsilavinimą, kad jaunimas galėtų įsitraukti į darbo rinką; Step2Save suteikia galimybę sudalyvauti mokymuose ir tapti kvalifikuotu energijos konsultantu ir teikti energijos taupymo konsultacijas. Bendruomenės įtraukimo srityje Vattenfall AB yra pasiekusi patikimumo lygį. Bendrovė vykdo iniciatyvas, į kurias yra įtraukiami bendruomenės atstovai. Pagal viešai prieinamą informaciją negalima teigti, jog bendrovė yra aukštesniame lygyje, kadangi nėra teikiami duomenys apie iš šių iniciatyvų gaunamą finansinę naudą. <u>Valstybei priklauso 100 % įmonės akcijų.</u>
---------------	---

¹⁵ Šaltinis: Vattenfall AB Socialinės atsakomybės ataskaita 2011 (angl. *Towards Sustainable Energy. Corporate Social Responsibility Report 2011*),
<http://www.vattenfall.com/en/pressreleasedetailhidden.htm?newsid=F226B54ED5B6446381E9A5E35BE73ED6>

AB „Lesto”	Lietuvoje veikianti AB „Lesto” taip pat vykdo socialiai atsakingą veiklą. AB „Lesto” teikia metines socialinės atsakomybės ataskaitas, rūpinasi daromu poveikiu aplinkai ir visuomenei ir vykdo panašias socialinės atsakomybės iniciatyvas. Kaip vieną svarbiausių socialinės veiklos krypčių AB „Lesto” įvardija visuomenės švietimą ir informacijos apie elektros energiją, atsižvelgiant į jos vartojimo tendencijas, teikimą. Visuomenės švietimui vykdomi projektai: ▪ „Tiek kiek reikia“ - racionalaus energetinių resursų naudojimo idėjoms skatinti ir įgyvendinti skirtas projektas; ▪ „Operacija 2020“ - ilgalaikė gyventojų švietimo iniciatyva, skatinanti pilietiškumą, bendruomeniškumą ir atsakingą elgesį su elektra, elektros tinklo įrenginiais; ▪ „ElektroMagija“ - edukacinė iniciatyva, skirta vaikų ir jaunimo švietimui elektros energijos naudos, grėsmės, saugumo klausimais.¹⁶ ▪ Talentų programa – kurios tikslas yra pastebėti ir įvertinti geriausius veiklos rezultatus demonstruojančius ir potencialą priimti didesnę atsakomybę turinčius darbuotojus. Šios programos metu didinama darbuotojų motyvacija, siekis kokybiškai dirbti. ▪ Ambasadorių programa – vidinės komunikacijos programa, per kurią darbuotojai iš įvairių įmonės tarnybų, regionų ir organizacijos lygmenų turi galimybę tiesiogiai bendrauti su tarnybų vadovais bei generaliniu direktoriumi, dalytis savo idėjomis ir jas įgyvendinti, spręsti problemas ir inicijuoti pokyčius. Tai dar viena programa, kurios dėka įmonės darbuotojai motyvuojami dar labiau įsitraukti ir gerinti įmonės veiklą. ▪ Įmonėje organizuojami vidinių lektorių mokymai, kurių metu mokymus veda patys darbuotojai, o tai skatina darbuotojus tobulėti, dar labiau įsitraukti į įmonės veiklą, skatina domėtis naujovėmis, prisidėti prie įmonės veiklos gerinimo. ▪ Įmonėje vykdoma naujų darbuotojų integravimas, ambasadorių programa. „ElektroMagija“ – edukacinė iniciatyva, skirta vaikų ir jaunimo švietimui elektros energijos naudos, grėsmės, saugumo klausimais.¹⁷ ▪ Valstybei priklauso 82,63 % įmonės akcijų.
------------	---

Aplinkosauga:

Apima valstybės valdomos įmonės veiklą, nukreiptą išsaugoti bei atkurti natūralią aplinką bei gamtos išteklius. Aplinkosaugos sritis apima aplinkos apsaugos prevencines programas, iniciatyvas aplinkosaugos atsakomybės didinimui, aplinkai palankių technologijų vystymo ir platinimo skatinimą, taupų išteklių naudojimą. Išteklių valdymas be teigiamo poveikio aplinkai taip pat suteikia naudą įmonei finansine prasme.

Atvejų analizė: Aplinkosauga - transporto sektorius

¹⁶ Šaltinis: AB „Lesto“ internetinė svetainė, <http://www.lesto.lt/lt/atsakingas-vartojimas/socialine-atsakomybe/702>.

¹⁷ Šaltinis: AB „Lesto“ internetinė svetainė, <http://www.lesto.lt/lt/atsakingas-vartojimas/socialine-atsakomybe/702>.

S	SJ – didžiausias Švedijoje geležinkelio operatorius. Traukinys yra viena iš draugiškiausių aplinkai transporto priemonių. SJ skatina visuomenę – kai tik tai yra įmanoma – keliauti traukiniais ir taip prisidėti prie aplinkos taršos mažinimo. Visi bendrovės naudojami traukiniai yra itin efektyvūs ir taupiai naudojantys energiją, jie varomi elektra, kuri gaunama tik iš atsinaujinančių energijos šaltinių (vandens ir vėjo). Be to, daugumo bendrovės traukinių turi regeneracinius stabdžius – traukinio stabdymo metu sukuriamą energiją yra grąžinama į sistemą ir gali būti panaudojama traukinio judėjimui. Nauji traukiniai taip pat turi instaliuotą elektros skaitiklį, kuris automatiškai siunčia ataskaitą apie elektros suvartojimą. Tokiu būdu galima tiksliai nustatyti, kiek elektros energijos yra suvartojama konkrečiu metu, kaip suvartojimą sumažinti. Kelionės SJ elektriniais traukiniais yra pažymėtos Švedijos ekologiniu ženklu “Geras aplinkosauginis pasirinkimas” (“angl. “Good Environmental Choice”). Aplinkosaugos politika yra integruota į SJ verslo filosofiją, viziją bei vertybes, ji naudojama kaip gairės aplinkosauginei veiklai. Aplinkosaugos veiksnys turėtų būti įtrauktas visose bendrovės verslo operacijose. Bendrovės siekis – kad jos teikiamos paslaugos būtų draugiškiausias aplinkai keliavimo būdas.
S	2010 m. buvo atliktas tyrimas, kaip traukinio vairavimo stilius daro įtaką energijos suvartojimui. Rezultatai parodė, jog tolygus vairavimas gali padėti sutaupyti iki 15 % energijos. SJ pirkimų procese iš savo tiekėjų reikalauja turėti ISO14001 sertifikatą. Nuo 2005 m. traukiniuose vyksta atliekų rūšiavimas. Bendrovė imasi įvairių priemonių popieriaus sunaudojimui mažinti. SJ siūlo elektroninį bilietą, kurį keleivis pats atsispausdina, bei mobilųjį bilietą, kuris atsiunčiamas į keleivio mobilųjį telefoną, ir tokiu būdu išvengiama bilieto spausdinimo. Darbuotojų, dirbančių traukiniuose, aprūpinimas delniniais kompiuteriais bei išmaniaisiais telefonais leidžia sutaupyti apie 12 tūkst. popieriaus lapų kiekvieną savaitę. Bendrovė jau dabar yra gana “žalia”, tačiau ji siekia judėti pirmyn ir dar labiau prisidėti prie darnios aplinkos kūrimo.¹⁸ Aplinkosaugos srityje SJ yra pasiekusi efektyvumo lygį. Aplinkosaugos iniciatyvų rezultatai yra matuojami ir išreiškiami finansine išraiška (elektros energijos, popieriaus suvartojimo mažėjimas). <u>Valstybei priklauso 100 % įmonės akcijų.</u>

¹⁸ Šaltiniai: SJ internetinė svetainė, <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=260&l=en>
Socialinės atsakomybės ataskaita 2010, http://www.sj.se/content/1/c6/16/36/76/sj2010hallbarhet_eng.pdf

AB „Lietuvos geležinkeliai“	AB „Lietuvos geležinkeliai“ savo veikloje dar neapima visų galimų socialinės atsakomybės sričių (pavyzdžiui minimų 10 JT Pasaulinio susitarimo principuose), tačiau savo veikloje atsižvelgia į dalį jų. Metinėje ataskaitoje bendrovė turi atskirą dalį, skirtą aplinkosaugai. Pagrindinis dėmesys skiriamas taršos prevencijai. Taip pat prie aplinkosaugos temos yra priskirta ir rūpinimasis darbuotojų sveikata ir sauga. Numatyti Aplinkosaugos politikos principai nėra vien teoriniai, bendrovė vykdo realią veiklą siekdama sumažinti savo poveikį aplinkai, pavyzdžiui, triukšmui mažinti buvo atnaujintos tam tikros techninės detalės, susidariusios atliekos yra tvarkomos vadovaujantis Atliekų valdymo įstatymu NR. IX – 104 bei 2003 m. Atliekų tvarkymo taisyklėmis ir kt.¹⁹ Valstybei priklauso 100 % įmonės akcijų.
-----------------------------	---

Žmogaus teisės:

Žmogaus teisės gali būti suprantamos kaip asmens laisvės visuomenėje ir galimybės jas realizuoti. Žmogaus teisės reglamentuoja teisę ir kitos socialinės normos. Vienas pagrindinių žmogaus teisių bruožų – jų visuotinumas, universalumas, nedalumas, jos yra viena kitą sąlygojančios, remiasi žmonių lygybės prieš įstatymus, lygiateisiškumo ir kitais principais. Žmogaus teisės pripažįstamos visiems asmenims nepriklausomai nuo jų individualių savybių.

Darbdavystės praktika:

Apima darbuotojų sveikatos ir darbų saugos užtikrinimą, atlygio sistemą, darbuotojų atstovavimą, priverstinio ar privalomo darbo eliminavimą, nediskriminavimo ir lyčių lygybės užtikrinimą, kompetencijos tobulinimą.

- **Atvejų analizė:** žmogaus teisės ir darbdavystės praktika - miškininkystės sektorius

¹⁹ Šaltinis: AB „Lietuvos geležinkeliai“ [bendrovės ir konsoliduotas 2010 m. metinis pranešimas](#).

Sveaskog AB	Sveaskog, AB yra miškininkystės sektoriuje dirbanti Švedijos vyriausybės valdoma įmonė. Sveaskog AB yra aktyvi JT Pasaulinio susitarimo narė, socialinės atsakomybės ataskaitas teikia pagal Pasaulinio atskaitingumo iniciatyvą. Bendrovė rūpinasi savo darbuotojų gerove bei jų teisių apsaugojimu, tai yra įtvirtinta Veiklos kodekse. Bendrovė taip pat siekia skleisti gerąją praktiką visame pramonės sektoriuje, todėl ir iš savo tiekėjų reikalauja gerbti žmogaus bei darbuotojo teises. Bendrovės darbuotojai gali prisijungti prie profesinių sąjungų, taip pat veikia informacinės grupės, kurios palengvina dialogą tarp darbuotojų ir vadovybės, tokiu būdu darbuotojai gali gauti patikimą informaciją apie būsimus pokyčius bendrovės veikloje. 2011 m. 96 % darbuotojų buvo pasirašę kolektyvinę sutartį. ▪ Sveaskog nėra priverstinio ar vaikų darbo. Beveik visa bendrovės veikla yra vykdoma Švedijoje, todėl darbuotojai yra ginami Švedijos darbo teisės įstatymų. ▪ Bendrovė yra patvirtinusi Lygybės ir įvairovės planą bei Gaires kovai su diskriminacija, darbuotojų lygybė yra įtvirtinta veiklos kodekse. Nors miškininkystės sektoriuje yra susiklosčiusi situacija, jog daugumą darbuotojų sudaro vyrai, tačiau bendrovė skatina įsidarbinti ir moteris. 2011 m. moterys sudarė 20 % visų darbuotojų. Valdyboje šis skaičius sudarė 67 %, vadovybėje 33 %. Miškininkystės procesuose tik 9 % nuolatinių darbuotojų buvo moterys, tačiau Sveaskog skatina moterų dalies didėjimą. Prieš kelerius metus buvo sukurtas moterų miškininkystės tinklas, 2011 m. suvažiavime dalyvavo daugiau kaip 30 moterų. ▪ Sveaskog teigiamai žiūri į motinystės/tėvystės atostogas. Kadangi didelę darbuotojų dalį sudaro vyrai, jie yra skatinami imti tėvystės atostogas. Tam tikrais atvejais be atlyginimo, nustatyto kolektyvinėje sutartyje, gali būti mokamas ir specialus „tėvystės atlyginimas“. Darbuotojams, turintiems mažų vaikų, sudaromos įvairios galimybės, leidžiančios geriau jais pasirūpinti: stengiamasi sumažinti verslo kelionių skaičių, o vietoje jų organizuoti nuotolinius susitikimus.
-------------	---

Sveaskog AB	Bendrovei rūpi, kaip ją vertina darbuotojai, ji stengiasi sudaryti geras darbo sąlygas. Kas dvejus metus yra vykdomos darbuotojų apklausos, kurių metu aiškinamasi, koks yra darbuotojų požiūris į bendrovę ir darbą. Bendrovės tikslas – tokias apklausas vykdyti kasmet.²⁰ Pagal Sveaskog pateikiamą informaciją, žmogaus teisių ir darbdavystės praktikos srityse ją būtų galima priskirti patikimumo lygiui. Didelė dalis veiklos yra saugumo lygio (pavyzdžiui, papildomos išmokos tėvystės atostogų einantiems tėvams), t.y. kiek daugiau nei yra reikalaujama įstatymų, tačiau tokios iniciatyvos kaip moterų miškininkystės tinklo įkūrimas atitinka patikimumo lygį. <u>Valstybei priklauso 100 % įmonės akcijų.</u>
VĮ Vilniaus miškų urėdija	VĮ Vilniaus miškų urėdija vadovaujasi Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, tačiau ataskaitose nepateikia informacijos apie papildomą socialiai atsakingą veiklą, susijusią su žmogaus ir darbuotojų teisių užtikrinimu

Sąžiningo verslo praktika:

Apima įmonės veiksmus kovojant su korupcija, sąžiningai konkuruojant rinkoje ir vystant gerus santykius su tiekėjais, subrangovais ir partneriais bei rodant pagarbą nuosavybės teisėms.

Atvejų analizė: Sąžiningo verslo praktika - energetikos sektorius	
Statkraft	<u>Yra geresnių pvz. silpnokas pvz.</u> Statkraft yra Europoje lyderiaujanti atsinaujinančios energijos bendrovė. Ši Norvegijos vyriausybės valdoma įmonių grupė gamina vandens, vėjo, dujų energiją bei tiekia energiją centriniam šildymui ir yra viena didžiausių žaidėjų energijos mainuose Europoje. Bendrovės veikla – energijos gamyba iš atsinaujinančių išteklių – nėra vienintelis ryšys, ją siejantis su socialine atsakomybe. Statkraft daug dėmesio skiria sąžiningo verslo praktikai: ▪ Korupcijos atžvilgiu bendrovė yra įtvirtinusi „nulinės tolerancijos“ politiką. ▪ Įmonės verslo etikos standartai yra apibrėžti bendrovės Veiklos kodekse, kuris 2010 m. buvo atnaujintas, kad atspindėtų JT Pasaulinio susitarimo principus. Jame bendrais bruožais pateikiami standartai ne tik darbuotojų veiklai, tačiau ir partneriams su kuriais bendrovė turi ryšių. Veiklos kodeksas apima ir visas sritis, susijusias su verslo etika. Aišrios gairės bei nuolatiniai mokymai yra skirti tam, kad įmonės darbuotojai ir partneriai galėtų priimti teisingus etinius sprendimus. Kodekso laikomasi realiai, o ne formaliai, kiekvienas darbuotojas turi raštiškai patvirtinti, kad yra su juo susipažinęs.

²⁰ Šaltinis: Sveaskog AB Socialinės atsakomybės ataskaita 2011 (angl. Sustainability Report 2011), http://www.sveaskog.se/Documents/Om%20Sveaskog/H%c3%a5llbar%20utveckling/B_GLOBAL_COMPACT_HR.pdf.

Statkraft	- Bendrovėje yra įdiegtos informavimo procedūros, kurios veikia kaip saugikliai, užtikrinantys, kad kiekvienas pranešimas apie neetišką veiklą (pateiktas įmonės viduje ar iš išorės) būtų išgirstas ir būtų imamasi atitinkamų priemonių problemai išspręsti. Apie pastebėtus įtartinus dalykus darbuotojai yra skatinami pranešti vadovybei. 2010 m. buvo pradėti tyrimai dėl dviejų įtartinų atvejų, apie kuriuos pranešė vidaus informatoriai. - Bendrovės darbuotojai ir vadovai dalyvauja „sprendimo pasirinkimo mokymuose“ (angl. <i>dilemma training</i>), kuriuose sprendžia įvairias etikos problemas ir mokosi veikti etiškai kasdienėje veikloje ypatingą dėmesį teikiant antikorupcijos mokymams. 2010 m. buvo išleistas bendrovės Antikorupcijos vadovas. Jame apibrėžtos teisės aktų numatytos taisyklės, vidinės procedūros bei specifiniai pavyzdžiai ir iššūkiai, susiję su korupcija. Vadovą papildys interaktyvi mokymų programa, skirta visiems darbuotojams Statkraft yra organizacijos Transparency International Norvegijos skyriaus narė bei vadovaujasi JT Pasaulinio susitarimo principais.²¹ Bendrovė yra pasiekusi saugumo lygį. Dauguma viešai skelbiamų sąžiningo verslo praktikos veiklų apima įmonės vidaus procedūras, tačiau ši veikla nėra plėtojama už įmonės ribų, pavyzdžiui, nėra vykdomos platesnio pobūdžio iniciatyvos, skatinančios sąžiningą verslą. <u>Valstybei priklauso 100 % įmonės akcijų.</u>
AB „Lietuvos dujos“	AB „Lietuvos dujos“ savo metiniuose pranešimuose pažymi, jog savo veikloje laikosi skaidrumo ir sąžiningos konkurencijos principų, tačiau nepateikia detalesnių įrodymų.²² <u>Šiuo pavyzdžiu siekiama palyginti to paties sektoriaus organizacijų situaciją Lietuvoje ir tarp lyderiaujančių JSA srityje šalių.</u> <u>Valstybei priklauso 17,7 % įmonės akcijų.</u>

Tiekimo grandinės valdymas:

Apima įmonėje naudojamą įrangą, reikmenis, medžiagas/žaliavas bei įmonės gaunamas prekes/paslaugas, atsižvelgiama, ar tai buvo gauta iš darnių tiekėjų.

Atvejų analizė: Tiekimo grandinės valdymas – transporto sektorius	
Royal Mail Group	Royal Mail Group yra Jungtinės Karalystės pašto bendrovė. Vienu metu ji palaiko ryšius su mažiausiai 600 skirtingų tiekėjų, todėl tiekimo grandinės valdymas yra sudėtingas uždavinys, tačiau bendrovė yra įsipareigojusi užtikrinti, jog jos tiekėjai palaikys auštus standartus socialinės atsakomybės, etikos ir aplinkosaugos srityse. Bendrovė stengiasi savo svarbiausius tiekėjus įtraukti į atsakingą socialinę veiklą – 2010 m. Royal Mail Group kai kuriuos svarbiausius tiekėjus įtraukė į vaikams skirtą labdaros programą Children's Champions, kurios metu buvo surinkta £50,000.

²¹ Šaltinis: Statkraft internetinė svetainė bei socialinės atsakomybės ataskaitos, <http://www.statkraft.com/sustainability/social-responsibility/ethics-and-anti-corruption/>

²² Šaltinis: AB „Lietuvos dujos“ metiniai pranešimai (2009, 2010, 2011 m.), <http://www.dujos.lt/index.php/investuotojams/metiniai-pranesimai/603>.

Royal Mail Group	- Bendrovės dėka, 66 svarbiausi jos tiekėjai prisijungė prie „Anglies junginių išskyrimo ribojimo projekto“ (angl. Carbon Disclosure Project). Tam įmonės turėjo parodyti, jog yra pajėgios išmatuoti savo CO2 emisiją bei tinkamai ją valdyti, numatyti grėsmes ir galimybes, susijusias su klimato kaita. Projekto rezultatus Royal Mail Group panaudos gerosios praktikos pavyzdžiams pateikti, dirbti kartu su tiekėjais su tikslu sumažinti aplinkai daromą poveikį. - Royal Mail Group yra pasitvirtinusi „Atsakingų pirkimų politiką“, su kuria pirkimo metu yra supažindinami visi bendrovės tiekėjai. Politika paremta JT Pasaulinio susitarimo principais. Ryšiai su tiekėjais gali vystytis toliau tik tuomet, kai jie patvirtina, jog laikysis „Atsakingų pirkimų politikos“ bei JT Pasaulinio susitarimo principų. 2010-2011 m. 100 % bendrovės tiekėjų pasirašė tokias deklaracijas. - Bendrovė turi Tiekėjo ir sutarties valdymo programas, kurių metu yra didinamas tiekėjų efektyvumas. 2010-2011 m. buvo pasiekti šie su aplinkosauga susiję rezultatai: buvo peržiūrėtas ir optimizuotas Vidaus oro tinklas, atsisakyta dviejų skrydžių maršrutų; padidintas mažai degalų vartojančių transporto priemonių naudojimas; vyko darbas su tiekėjais siekiant sumažinti pašto konteinerių svorį ir taip pasiekti didesnę efektyvumą transportuojant. Royal Mail Group nuolat dalyvauja Aplinkosaugos, maisto ir kaimo reikalų departamento (angl. DEFRA - Department for Environment, Food and Rural Affairs) ir Darnios tiekimo grandinės strategijos veiksmų grupės (angl. Action Sustainability Strategic Supply Chain Group) susitikimuose. Juose susirenka didžiausių įmonių atstovai ir dalinasi gerąja patirtimi <u>darnumo-stvarumo</u> srityje.²³ - Tiekimo grandinės valdymo srityje Royal Mail Group yra pasiekusi patikimumo lygį. Bendrovė <u>ne tik</u> pati aktyviai dalyvauja įvairiose iniciatyvose, <u>tačiau</u> į jas įtraukia <u>ir</u> savo tiekėjus. Bendrovės Tiekėjo ir sutarties valdymo programos padeda didinti veiklos efektyvumą, tačiau nėra pateikiami pasiekti rezultatai finansine išraiška. Tai padariusi, bendrovė galėtų būti priskirta efektyvumo lygiui.
AB „Lietuvos paštas“	AB „Lietuvos paštas“ viešai neteikia informacijos apie atsakingą tiekimo grandinės valdymą.²⁴

Klientų ir produktų klausimai:

Sritis apima visą produkto gamybos procesą – idėjų generavimą, tyrimus, kūrimą ir vystymą, darnumo siekis turi išlikti visuose etapuose. Svarbu, kas įvyksta su produktu, kai jis patenka vartotojui – ar produkto vartojimas yra darnus, koks jo poveikis aplinkai. Produkto rinkodara vykdoma sąžiningai, užtikrinama kliento duomenų apsauga bei jo privatumas. Skundai yra efektyviai nagrinėjami, o ginčai konstruktyviai sprendžiami.

²³ Šaltinis: Royal Mail Group internetinė svetainė, <http://www.royalmailgroup.com/our-corporate-responsibilities-1>.

²⁴ AB „Lietuvos paštas“ internetinė svetainė, <http://www.post.lt/lt/apie-mus/socialine-atsakomybe>.

Atvejų analizė: Klientų ir produktų klausimai - transporto sektorius	
PostNord AB	PostNord AB – Švedijos ir Danijos vyriausybėms priklausanti pašto ir logistikos bendrovė. Didžiąją dalį bendrovės klientų sudaro verslo klientai, t.y. įmonės, siunčiančios laiškus/siuntinius/prekes ir kt. vartotojams. Pastarųjų – vartotojų, gavėjų – nuomonė apie bendrovę ir jos teikiamas paslaugas yra labai svarbi. - Klientų pasitenkinimo paslaugomis stebėjimui PostNord naudoja Vartotojų vertės indeksą. Tyrimas atliekamas du kartus per metus, jo metu išsiaiškinamas klientų požiūris į bendrovę, jos teikiamų paslaugų kokybės suvokimas bei nustatomos gerinimo sritys. 2011 m. buvo patobulinta skundų pateikimo tvarka bei pristatytas nepriklausomas kontrolierius, į kurį galima kreiptis, jei klientų aptarnavimo skyrius neišsprendžia kliento problemas. - Bendrovė savo paslaugas stengiasi teikti darniu būdu, darydama kuo mažesnę poveikį aplinkai: daugiau kaip 60 % transportavimo tarp paskirstymo taškų vyksta geležinkeliais, kai tik įmanoma, naudojami elektromobiliai bei dviračiai; visose bendrovės naudojamose patalpose yra taupomi ištekliai (elektros bei šilumos energija); stengiamasi minimizuoti atliekų susidarymą, o susidarančias – perdirbti; imamasi visų priemonių CO2 išmetimui sumažinti – siuntinių paskirstymo sistemos, transporto rūšių bei maršrutų pakeitimas. Per 2011 m. CO2 emisija buvo sumažinta 7 %. - PostNord rūpinasi savo klientų duomenų apsauga. Kadangi daug operacijų vyksta IT pagalba, bendrovė investuoja į savo elektroninių tinklų saugumą.²⁵ Klientų ir produktų klausimų srityje PostNord yra pasiekusi patikimumo lygį. Bendrovė aktyviai veikia gerindama komunikaciją su vartotojais (klientų pasitenkinimo tyrimai) bei siekia, jog teikiamos paslaugos būtų darnios aplinkai (mažinamas energijos suvartojimas bei CO2 emisija), tačiau nėra pateikiami išmatuoti rezultatai apie gautą naudą. <u>Švedijos Vyriausybei priklauso 60,7 %, Danijos 39,3 % akcijų.</u>
VĮ Tarptautinis Vilniaus oro uostas	Oro uostai sukelia didelį neigiamą poveikį aplinkai. VĮ Tarptautinis Vilniaus oro uostas tai supranta ir siekia, kad jo teikiamos paslaugos būtų kiek įmanoma tvaresnės ir mažiau kenktų aplinkai. Oro uostas vykdo įvairius aplinkosauginius projektus, susijusius su triukšmo mažinimu, nuotekų valymu ir kt.²⁶ <u>Valstybei priklauso 100 % įmonės akcijų.</u>

²⁵ Šaltinis: PostNord, AB internetinė svetainė, <http://www.postnord.com/en/Our-Responsibility/>
Socialinės atsakomybės atsakita 2011, <http://www.postnord.com/arsredovisning2011/en>

²⁶ Šaltinis: VĮ Tarptautinis oro uostas internetinė svetainė, <http://www.vilnius-airport.lt/lt/oro-uostas/aplinkosauga/>.

Lyderystė ir valdymas:

Apima sprendimų priėmimo procesą, JSA politiką ir principus bei jų integravimą į įmonės valdymą, gebėjimą valdyti pokyčius ir inovacijas, JSA veiklos įgyvendinimo mechanizmą.

Atvejų analizė: Lyderystė ir valdymas - transporto sektorius	
Schiphol Group	Schiphol Group yra bendrovė, valdanti įvairius oro uostus Olandijoje. Jai priklauso tokie oro uostai kaip Amsterdamo Schiphol, Hagos ir kiti. Didžioji dalis šios bendrovių grupės akcijų priklauso Olandijos Finansų ministerijai bei Amsterdamo savivaldybei. Bendrovė stengiasi įtraukti JSA veiklą į kasdienes veiklos operacijas. Nors už socialinę atsakomybę yra atsakingas įmonės prezidentas, tačiau šia pareiga jis dalijasi su kitais valdybos nariais. Kiekvienas iš jų yra atsakingas už tam tikrą JSA veiklos sritį. JSA kryptį ir politiką nustato vadovybė, kuriai pataria vadybininkai, Viešųjų reikalų ir atsakomybės komitetas bei Stebėtojų taryba. JSA tikslų pasiekimas yra susietas su atlyginimų sistema. Darbuotojai yra skatinami įgyvendinti socialiai atsakingą veiklą, tuo tikslu 2010 m. bendrovėje buvo sukurta naujų laikinų darbo vietų. 2010 m. buvo įkurta JSA valdyba, 2011 m. ji buvo integruota į kas mėnesinius Schiphol Group vadovybės susitikimus. Bendrovėje atliekamas JSA veiklos informacijos auditas (jį atlieka išorės auditorius) turi teigiamos įtakos pateikiamų duomenų pilnumui bei patikimumui. 2010 m. pabaigoje buvo paskirta 20 JSA ambasadorių. Jų tikslas – didinti JSA žinomumą tarp darbuotojų bei įtraukti juos į su tuo susijusias veiklas. 2011 m. šie ambasadoriai organizavo darbinės sesijas daugumoje bendrovės skyrių, jų metu darbuotojai buvo mokomi apie JSA ir jos svarbą oro uostui ir kokių veiksmų galima imtis, buvo kuriami veiksmų planai, kokių priemonių kiekvieno skyriaus darbuotojai gali imtis, norėdami prisidėti prie JSA – darbe ir namuose. Ambasadoriai taip pat padėjo inicijuoti tolesnę veiklą įvairiuose skyriuose. 2011 m. bendrovė Darnaus įvaizdžio indekse (angl. Sustainable Image Index) pakilo iš 32 į 14 vietą. Šis indeksas parodo, koku lygiu vartotojai suvokia įmonę kaip socialiai atsakingą.²⁷ Lyderystės ir valdymo srityje Schiphol Group yra pasiekusi saugumo lygį. Bendrovė inicijuoja pokyčius, padedančius skleisti JSA idėjas (JSA ambasadoriai), tačiau ši veikla yra vykdoma tik bendrovės viduje. <u>Nyderlandų Vyriausybei priklauso 69,77 % įmonės akcijų, taip pat 20,03 % ir 2,2 % atitinkamai Amsterdamo ir Roterdamo savivaldybėms.</u>

²⁷ Šaltiniai: Schiphol Group metiniai pranešimai (2010 ir 2011 m.), <http://www.unglobalcompact.org/COPs/detail/15847>, <http://www.unglobalcompact.org/COPs/detail/11165>.

VĮ Tarptautinis Vilniaus oro uostas	VĮ Tarptautinis Vilniaus oro uostas viešai neteikia savo politikos ĮSA klausimu, tačiau socialiai atsakinga veikla bei rūpinimasis aplinkai daromu poveikiu yra vienas iš veiklos prioritetų. Įmonės tiksluose yra numatyta taikyti darbuotojų saugos bei ekologijos požiūriu pažangias technologijas, valdyti ir mažinti aplinkai daromą poveikį, vykdyti taršos prevenciją, taupyti energetinius išteklius ir kt. Šių užsibrėžtų tikslų bendrovė siekia: ▪ mokymais – keliant darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją, didinant sąmoningumą; ▪ informacijos sklaida ir geru pavyzdžiu – su kokybės, aplinkos apsaugos ir profesinės saugos bei sveikatos vadybos tikslais bei įsipareigojimais supažindinami bendrovės darbuotojai, partneriai ir užsakovai, jie yra skatindami taikyti tuos pačius principus; ▪ atvirumu – pateikiant informaciją visuomenei, valdžiai ir kt. suinteresuotoms šalims.²⁸ ▪ <u>Valstybei priklauso 100 % įmonės akcijų.</u>
-------------------------------------	--

Skaidrumas ir atskaitomybė:

Apima įmonės veiklos kontrolę ir atskaitomybę, atskaitomybės priemones ir struktūrą bei vidinę ir išorinę komunikaciją su suinteresuotomis šalimis.

Atvejų analizė: Skaidrumas ir atskaitomybė - finansų sektorius	
EKF	EKF yra Danijos vyriausybės bendrovė, teikianti eksporto kreditus. EKF veikla – apdrausti Danijos įmonės, norinčias vykdyti prekybą užsienio šalyse, nuo galimos finansinės bei politinės rizikos, kuri gali kilti vykdant tarptautinę prekybą. Bendrovės tikslas – būti atvira ir skaidria tuo pat užtikrinant verslo partnerių konfidencialumą. Bendrovė siekia užtikrinti galimybę visoms suinteresuotosioms šalims susipažinti su EKF verslu ir finansais aiškiai ir lengvai suprantamu būdu. Tai daroma skelbiant informaciją apie save ir veiklą, kurioje dalyvaujama. Bendrovė nuolat pateikia didelį kiekį viešai prieinamos informacijos tokios kaip: ▪ Reguliarios ataskaitos – metinė ataskaita, pusmetinis pranešimas, ĮSA ataskaita, paremta JT Pasaulinio susitarimo principais; ▪ Informacija apie EKF – strateginės sritys, finansiniai tikslai, valdybos narių atlyginimai, vadovybės bei darbuotojų atlyginimų fondai (įskaitant priedus ir kt.) bei įvairios kitos išlaidos, prekybos akcijomis taisyklės, kompetencijos veikti taisyklės. ▪ Informacija apie bendrovės sandorius – politika, klientų skaičius ir pasiskirstymas pagal sektorius, bendras garantinių įsipareigojimų skaičius, suskirstytas pagal sektorius ir geografiją, pretenzijos, informacija apie konkrečias sutartis (pavyzdžiui, įmonės pavadinimas, produkcijos tipas, pirkėjas ir pan.) ▪ Politika – atvirumo, verslo ir etikos, ĮSA, aplinkosaugos.

²⁸ Šaltinis: VĮ Tarptautinis Vilniaus oro uostas internetinė svetainė, <http://www.vilnius-airport.lt/lt/oro-uostas/aplinkosauga/>.

	Bendrovės atvirumo politika apima visus jos sandorius. Tiesa, kai kurie duomenys (pavyzdžiui, kai EKF padeda įmonėms per privačią rinką) pateikiami apdoroti ir apibendrinti, neatskleidžiant konfidencialių duomenų. Nors bendrovė ir siekia būti itin atvira ir skaidri, tačiau dėl vykdomos veiklos specifikos įmonė dažnai susiduria su itin konfidencialia savo klientų ir jų partnerių informacija. Tokie duomenys negali būti prieinami ir pateikiami viešai. Norėdama išlaikyti pusiausvyrą tarp atvirumo ir konfidencialumo išsaugojimo, EKF iki 60 dienų nuo sandorio pabaigos neatskleidžia jokios su klientu ar sandoriu susijusios informacijos. Po šio laikotarpio tam tikra informacija (tokia kaip eksportuotojas, pirkėjas, veiklos sektorius ir pan.) bus paskelbta viešai. Tačiau konfidenciali informacija ir toliau išliks neviešinama.²⁹ Skaidrumo ir atskaitomybės srityje EKF yra pasiekusi saugumo lygį. Bendrovė laiku teikia ne tik visas privalomas ataskaitas, bet ir tokias, kurių nėra reikalaujama, pavyzdžiui informaciją apie visus bendrovės sandorius.
VĮ Būsto paskolų draudimas	VĮ „Būsto paskolų draudimas“ viešai teikia finansinės veiklos rezultatus bei vadovų ir darbuotojų darbo užmokestį. Šiuos duomenis taip pat galima rasti Ūkio ministerijos tinklalapyje http://vvi.ukmin.lt/imonės-informacija?id=171.³⁰

C. Nuorodos pagal pagrindines JSA sritis

Įmonė, nustačiusi stipriąsias ir silpnąsias savo veiklos sritis ir sudarinėdama veiksmų planą kaip metodinėmis priemonėmis gali remtis šiais tarptautiniais standartais, susitarimais bei kitais rekomendacinio pobūdžio reikalavimais:

1. Dešimčia Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo principų;
2. Socialinės atsakomybės rekomendacijomis ISO 26000;
3. Aplinkos vadybos sistemomis ISO 14001;
4. Europos Sąjungos aplinkosaugos vadybos ir audito sistema EMAS;
5. [Jungtinių Tautų Visuotinė žmogaus teisių deklaracija](#);
- 6-5. Jungtinių Tautų Tarptautinės darbo organizacijos standartais, konvencijomis ir rekomendacijomis;
- 7-6. Jungtinių Tautų Aplinkos apsaugos programų publikacijomis;
- 8-7. Interaktyvia priemone CSR Compass bei pateikiamomis Atsakingo tiekimo grandinės valdymo gairėmis;
- 9-8. 6 Sigma veiklos tobulinimo metodologija ISO 13053:2011;
- 10-9. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (angl. – Organisation for Economic Co-operation and Development, toliau – OECD) Bendrovių valdymo principais;

²⁹ Šaltinis: EKF internetinė svetainė, <http://www.ekf.dk/en/about-ekf/CSR-at-EKF/Pages/openness.aspx>

³⁰ Šaltinis: VĮ Būsto paskolų draudimas internetinė svetainė, <http://www.bpd.lt/lt/informacija/veiklos-rezultatai-ir-statistika.html>

~~11.10.~~ Pasaulinės skaidrumo iniciatyvos (angl. Global Transparency Initiative) Tarptautinių finansinių institucijų skaidrumo chartija;

~~12.11.~~ Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva;

~~13.12.~~ Transparency International Antikorupcinėmis gairėmis ir rekomendacijomis;

Detalesnė informacija ir rekomendacijos, kokiomis priemonėmis remiantis įgyvendinti ĮSA skirtingose srityse, pateikta schemeje (žr. 6 pav.) [jų internetinės nuorodos pateiktos šaltinių sąrašė.](#)

Bendruomenės įtraukimas

- ISO 26000
- „Verslas bendruomenėje“ (angl. Business in the Community UK)
- „Forumai ateičiai“ (angl. Forum for the Future)

Aplinkosauga

- JT Pasaulinis susitarimas (PS) (7,8,9 principai)
- Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva (angl. Global Reporting Initiative – GRI)
- ISO 26000 / ISO 14001
- EMAS
- JT Klimato problemų sprendimo iniciatyva
- Anglies junginių išskyrimo ribojimo projektas (angl. The Carbon Disclosure Project)
- Pasaulinio verslo taryba darniam vystymuisi (angl. World Business Council for Sustainable Development) Eko-efektyvumo modelis

Žmogaus teisės

- ISO 26000

Darbdavystės praktika

- JT Pasaulinis susitarimas (3,4,5,6 principai)
- ISO 26000
- JT Tarptautinė darbo organizacija
- Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva

Sąžiningo verslo praktika

- ISO 26000
- JT Pasaulinis susitarimas (10 principas): antikorpucinių priemonių aprašymas
- Transparency International ir JT PS: pagalba atsiskaitant dėl 10-ojo principo prieš korupciją

Tiekimo grandinės valdymas

- JT PS ir CSR Europe: JT PS Tiekimo grandinės tinklalapis
- JT Aplinkos apsaugos programa: Būvio ciklo iniciatyva (Produkto vystymas ir dizainas)
- CSR Compass Atsakingo tiekimo grandinės valdymo gairės

Klientų ir produktų klausimai

- ISO 26000
- 6 Sigma veiklos rezultatų gerinimo metodologija (ISO 13053:2011)
- Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva

Lyderystė ir valdymas

- ISO 26000
- „Bendrovių valdymo principai“ (angl. OECD Principles of Corporate Governance) / Darnaus vystymosi valdymas
- Pasaulinis bendrovių valdymo forumas: priemonių rinkinys (angl. Global Corporate Governance Forum: Toolkit)

Skaidrumas ir atskaitomybė

- „Transparency International“ Antikorpucinės gairės ir rekomendacijos
- Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva
- Pasaulinė skaidrumo iniciatyva: Tarptautinių finansinių institucijų skaidrumo chartija
- 6 Sigma veiklos rezultatų gerinimo metodologija (ISO 13053:2011)

Bendruomenės įtraukimas

- ISO 26000
- „Verslas bendruomenėje“ (*angl. Business in the Community UK*)
- „Forumai ateičiai“ (*angl. Forum for the Future*)

Aplinkosauga

- JT Pasaulinis susitarimas (PS) (7,8,9 principai)
- Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva (*angl. Global Reporting Initiative – GRI*)
- ISO 26000 / ISO 14001
- EMAS
- JT Klimato problemų sprendimo iniciatyva
- Anglijos junginių išskyrimo ribojimo projektas (*angl. The Carbon Disclosure Project*)
- Pasaulinio verslo konsulo darniam vystymuisi (*angl. World Business Council for Sustainable Development*) Eko-efektyvumo modelis

Žmogaus teisės

- JT Pasaulinis susitarimas (1,2 principai)
- ISO 26000
- JT Visuotinė žmogaus teisių deklaracija

Darbdavystės praktika

- JT Pasaulinis susitarimas (3,4,5,6 principai)
- ISO 26000
- JT Visuotinė žmogaus teisių deklaracija
- JT Tarptautinė darbo organizacija
- Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva

Sąžiningo verslo praktika

- ISO 26000
- JT Pasaulinis susitarimas (10 principas): antikorupcinių priemonių aprašymas
- Transparency International ir JT PS: pagalba atsiskaitant dėl 10-ojo principo prieš korupciją

Tiekimo grandinės valdymas

- JT PS ir CSR Europe: JT PS Tiekimo grandinės tinklalapis
- JT Aplinkos apsaugos programa: Būvio ciklo iniciatyva (Produkto vystymas ir dizainas)
- CSR Compass Atsakingo tiekimo grandinės valdymo gairės

Klientų ir produktų klausimai

- ISO 26000
- 6 Sigma veiklos rezultatų gerinimo metodologija (ISO 13053:2011)
- Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva

Lyderystė ir valdymas

- ISO 26000
- „Bendrovių valdymo principai“ (*angl. OECD Principles of Corporate Governance*) / Darnaus vystymosi valdymas
- Pasaulinis bendrovių valdymo forumas: priemonių rinkinys (*angl. Global Corporate Governance Forum: Toolkit*)

Skaidrumas ir atskaitomybė

- „Transparency International“ Antikorupcinės gairės ir rekomendacijos
- Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva
- Pasaulinė skaidrumo iniciatyva: Tarptautinių finansinių institucijų skaidrumo chartija
- 6 Sigma veiklos rezultatų gerinimo metodologija (ISO 13053:2011)

6 pav. ĮSA principų įgyvendinimo rekomenduotinos metodinės priemonės, pagal ĮSA sritis.

Valstybės valdoma įmonė, įgyvendindama ĮSA principus, gali naudotis šiomis metodinėmis priemonėmis kiekvienoje iš devynių ĮSA sričių. Pasauliniai susitarimai, standartai, veiklos rezultatų gerinimo ir atskaitomybės metodologijos yra plačiai naudojamos įvairių sričių organizacijose pasauliniu mastu.

Iškilus klausimams ar pasiūlymams dėl metodikos efektyvaus panaudojimo, prašome kreiptis į DAXAM, Kvalitetas, JTVP ar kitus ĮSA ekspertus.

Šaltiniai

A. Naudingi informacijos šaltiniai ir nuorodos

1. Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, <http://vvi.ukmin.lt/svarbiausi-dokumentai>
2. Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairės, <http://vvi.ukmin.lt/svarbiausi-dokumentai>
3. Įmonių socialinės atsakomybės vadovas (2006 m.), <http://www.socmin.lt/index.php?-211085659>
4. Atsakingo verslo praktika (2007 m.), <http://www.socmin.lt/index.php?-211085659>
5. Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje (2008 m.), <http://www.socmin.lt/index.php?-211085659>
6. Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje (2009 m.), <http://www.socmin.lt/index.php?-211085659>
7. Socialinės atsakomybės įsivertinimo vadovas įmonėms (2011 m.), http://www.undp.lt/uploads/Publications%20LT/CSR%20Self-assessment%20Handbook%20for%20companies_Lithuania.pdf
8. Subalansuotumas ir socialinė atsakomybė per mokymąsi SVĮ (2008-2010 m.), <http://www.socialsme.org/>
9. Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (TEBIPO) Gairės tarptautinėms įmonėms (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Guidelines for Multinational Enterprises*)
10. http://www.oecd.org/document/28/0,3746,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html

B. Tarptautiniu mastu pripažįstami su ĮSA susiję principai ir gairės bei nuorodos

1. **JT Pasaulinis susitarimas** (angl. *Global Compact*)
<http://www.unglobalcompact.org/> (Oficialus interneto tinklapis)
<http://www.globalcompact.lt/lt/> (Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklas Lietuvoje)
2. **Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva** (angl. *Global Reporting Initiative - GRI*).
<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
3. **ISO 26000** - socialinės atsakomybės gairių standartas (angl. *ISO 26000 Guidance on social responsibility*)
http://www.iso.org/iso/social_responsibility
4. **SA8000** - socialinio atskaitingumo standartas (angl. *Social Accountability 8000*)
<http://www.sa-intl.org/>

Pavyzdinis ĮSA taikymo planas ir jo įgyvendinimo gairės valstybės valdomoms įmonėms, 2012 m.

5. **ISO 14001** - aplinkos apsaugos vadybos sistemos standartas (angl. *ISO 14001 Environmental management systems*)
http://www.iso.org/iso/iso_14000_essentials
6. **EMAS** - aplinkosaugos valdymo ir audito sistema (angl. *The EU Eco-Management and Audit Scheme*).
http://ec.europa.eu/environment/emas/about/summary_en.htm
<http://gamta.lt/cms/index?rubricId=d35cc4cf-ac1a-46dc-add3-a2c643b6855f>
7. **AA1000 serijos standartai** (angl. *AccountAbility AA1000*)
<http://www.accountability.org/>
8. **ISO 14040** - būvio ciklo įvertinimo principai ir sandara (angl. *ISO 14040:2006 Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework*)
http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=37456
9. **Jungtinių Tautų Tarptautinės darbo organizacijos standartai**
<http://www.ilo.org/global/standards/lang--en/index.htm>
10. **Jungtinių Tautų aplinkosaugos programų publikacijos**
<http://www.unep.org/publications/>
11. **CRS Compass**
<http://www.csrcompass.com/>
12. **ISO 13053:2011** - 6 Sigma veiklos tobulinimo metodologija
<http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1461>
13. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (angl. – Organisation for Economic Co-operation and Development, toliau – OECD) Bendrovių valdymo principai
<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>

I priedas

Lietuvos valstybės valdomos įmonės

Aerogeodezijos institutas
Alytaus miškų urėdija
Alytaus regiono keliai
Anykščių miškų urėdija
Automagistralė
Autoūkis
Baldžio šilas
Biržų miškų urėdija
Būsto paskolų draudimas
Detonas
Distancinių tyrimų ir geoinformatikos centras Gis-centras
Dotnuvos eksperimentinis ūkis
Druskininkų miškų urėdija
Dubravos eksperimentinė-mokomoji miškų urėdija
Eismo sauga
Energetikos agentūra
Geležinkelio apsaugos želdiniai
Geoterma
Giraitės ginkluotės gamykla
Gyvulių produktyvumo kontrolė
Ignalinos atominė elektrinė
Ignalinos miškų urėdija
Indėlių ir investicijų draudimas
Informacinio verslo paslaugų įmonė
Infostruktūra
Investicijų ir verslo garantijos
Jonavos grūdai
Jonavos miškų urėdija
Joniškio miškų urėdija
Jurbarko miškų urėdija
Kaišiadorių miškų urėdija
Kauno aerouostas
Kauno metrologijos centras
Kauno miškų urėdija
Kauno naujamiesčio darbo rinkos mokymo centras
Kauno Petrašiūnų darbo rinkos mokymo centras
Kauno regiono keliai
Kazlų rūdų mokomoji miškų urėdija
Kėdainių miškų urėdija

Klaipėdos metrologijos centras
Klaipėdos nafta
Klaipėdos regiono keliai
Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija
Klaipėdos žuvininkystės produktų aukcionas
Kretingos miškų urėdija
Kupiškio miškų urėdija
Kuršėnų miškų urėdija
LESTO
Lietuvos dujos
Lietuvos energija
Lietuvos geležinkeliai
Lietuvos jūrų laivininkystė
Lietuvos kinas
Lietuvos monetų kalykla
Lietuvos naftos produktų agentūra
Lietuvos paminklai
Lietuvos parodų ir kongresų centras
LITEXPO
Lietuvos paštas
Lietuvos prabavimo rūmai
Lietuvos radijo ir televizijos centras
Lietuvos tyrimų centras
Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos reguliavimo agentūra
Litgrid
Marijampolės miškų urėdija
Marijampolės regiono keliai
Marijampolės regiono veislininkystė
Mažeikių miškų urėdija
Mintis
Nemenčinės miškų urėdija
Nemuno žirgynas
Oro navigacija
Pajūrio vėtrungė
Pakruojo miškų urėdija
Palangos žvorūnė
Panevėžio metrologijos centras
Panevėžio miškų urėdija
Panevėžio regiono keliai
Panevėžio veislininkystė
Pieno tyrimai
Poilsio namai Baltija
Prienu miškų urėdija
Problematika
Projektų ekspertizė

Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra
Radviliškio miškų urėdija
Raseinių miškų urėdija
Registru centras
Regitra
Respublikinė mokomoji sportinė bazė
Rietavo miškų urėdija
Rokiškio miškų urėdija
Sanatorija Pušyno kelias
Sartų žirgynas
Seimo leidykla Valstybės žinios
Senevita
Smiltynės perkėla
Sportininkų testavimo ir reabilitacijos centras
Statybos produkcijos sertifikavimo centras
Šakių miškų urėdija
Šalčininkų miškų urėdija
Šeduvos avininkystė
Šiaulių metrologijos centras
Šiaulių miškų urėdija
Šiaulių regiono keliai
Šiaulių regiono veislininkystė
Šilutės miškų urėdija
Šilutės polderiai
Šilutės veislininkystė
Švenčionių miškų urėdija
Tarptautinis Palangos oro uostas
Tarptautinis Vilniaus oro uostas
Tauragės miškų urėdija
Tauragės regiono keliai
Telšių miškų urėdija
Telšių regiono keliai
Tytuvėnų miškų urėdija
Toksika
Trakų miškų urėdija
Transporto ir kelių tyrimo institutas
Turto bankas
Ukmergės miškų urėdija
Universiteto vaistinė
Upytės eksperimentinis ūkis
Utenos miškų urėdija
Utenos regiono keliai
Valkininkų miškų urėdija
Valstybės turto fondas
Valstybės žemės fondas

Valstybinė projektų ir sąmatų ekspertizė
Valstybinis miškotvarkos institutas
Varėnos miškų urėdija
Veisiejų miškų urėdija
VĮ prie Alytaus pataisos namų
VĮ prie Marijampolės pataisos namų
VĮ prie Pravieniškių 1-ųjų pataisos namų
Vidaus vandens kelių direkcija
Vilniaus metrologijos centras
Vilniaus miškų urėdija
Vilniaus pilių direkcija
Vilniaus regiono keliai
Vilniaus veterinarijos klinikinė ligoninė
Vilniaus žirgynas
Visagino atominė elektrinė
Visagino energija
Visagino statybininkai
Zarasų miškų urėdija
Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras
Žemės ūkio paskolų garantijų fondas
Žurnalas Sveikata

II priedas

Klausimų tikslas - padėti įmonės darbuotojams suvokti į ką reikėtų atkreipti dėmesį vertinant kiekvienos iš 9 ĮSA sričių situaciją įmonėje (į klausimus nereikia atsakinėti raštu).

Klausimai, atskleidžiantys ĮSA srities „Bendruomenės įtraukimas“ svarbą įmonei :

- Ar bendruomenė, kurioje veikia įmonė, turi realią galią daryti įtaką įmonės veiklai ar vadovų priimamiems sprendimams?
- Ar įmonė sukuria darbo vietas reikšmingam bendruomenės narių skaičiui?
- Ar praeityje įmonei teko dalyvauti konfliktinėje situacijoje ar ginčiuose su bendruomene?
- Ar įmonė turi įtakos bendruomenės sveikatai, kultūrai, technologiniam išsivystymui regione?

ĮSA srities „Aplinka“ svarbą atskleidžiantys klausimai:

- Ar įmonė naudoja didelius kiekius gamtos išteklių savo veiklai vykdyti?
- Ar įmonė naudoja neatsinaujinančius gamtos išteklius?
- Ar įmonės veikloje susidaro pavojingos atliekos ir/ar teršalai ?
- Ar įmonės veikla sukelia kenksmingą (neigiamą) poveikį aplinkai?
- Ar įmonės veiklai vykdyti reikalinga erdvė (žemės plotai)?

ĮSA srities „Žmogaus teisės“ svarbą atskleidžiantys klausimai:

- Ar dalis įmonės darbuotojų ir/ar klientų yra priskiriami prie pažeidžiamų visuomenės grupių?
- Ar įmonė yra sulaukusi skundų dėl darbuotojų ar kitų žmonių grupių darbo, profesinių, ekonominių, pilietinių, socialinių ar kultūrinių teisių ir/ar interesų pažeidimo?
- Ar įmonė riboja darbuotojų galimybes ir teises jungtis į profesines sąjungas ir/ar pasirašyti kolektyvinę sutartį bei kitais būdais ginti savo interesus?
- Ar įmonė riboja teisę/verčia darbuotojus burtis į susirinkimus ar asociacijas?
- Ar įmonėje dirba asmenys iki 18 metų amžiaus?

- Ar įmonėje darbuotojai dirbo darbą, kuris buvo išreikalautas prievarta, grasinant nuobauda ir kurį asmuo nesutiko atlikti savo valia?

ISA srities „Darbdavystės praktika“ svarbą atskleidžiantys klausimai:

- Ar įmonė užtikrina darbuotojų teises į darbą, laisvą darbo pasirinkimą, tinkamas darbo sąlygas ir apsaugą nuo nedarbo?
- Ar skirtingų lyčių asmenys ir /ar asmenys, priklausantys pažeidžiamoms grupėms, gauna vienodą užmokestį už vienodą darbą lyginant su asmenimis, nepriklausantiems pažeidžiamoms grupėms?
- Ar įmonė užtikrina vienodas darbuotojų teises į poilsį ir laisvalaikį, periodines apmokamas atostogas ar pagrįstą darbo valandų ribojimą?
- Ar įmonė dalyvauja socialiniuose dialoguose darbo santykių, darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais?
- Ar įmonė nebuvo įsitraukusi į darbo ginčus?
- Ar įmonė įgyvendina prevencines priemones, skirtas darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti?
- Ar įmonė skiria pastangas darbuotojų gebėjimų tobulinimui ir mokymui?

ISA srities „Sąžiningo verslo praktika“ svarbą atskleidžiantys klausimai:

- Ar įmonė ir/ar jos darbuotojai nors kartą atliko neteisėtus ar neetiškus veiksmus savo veikloje?
- Ar įmonė gali daryti įtaką politikams ar valdžios organizacijoms dėl joms naudingų sprendimų priėmimo?
- Ar įmonė užima dominuojančią padėtį rinkoje?
- Ar įmonė savo veikloje nors kartą atliko konkurenciją ribojančius veiksmus, kurie nepagrįstai varžė/-o kitų ūkio subjektų galimybes veikti rinkoje ar pažeidžia vartotojų interesus?
- Ar įmonė savo veikloje nors kartą yra pažeidusi fizinių ir/ar juridinių asmenų teises į nuosavybę (daiktus, pinigus, vertybinius popierius, kitą turtą bei turtines teise, intelektinės veiklos rezultatus, informaciją, veiksmus ir veiksmų rezultatus, kitas turtines ir neturtines vertybes)?

ISA srities „Tiekimo grandinės valdymas“ svarbą atskleidžiantys klausimai:

- Ar įmonės veiklos vykdymas yra nepriklausomas nuo tiekėjų?

- Ar įmonė atlieka svarbiausių tiekimo grandinės partnerių vertinimą pagal socialinius bei aplinkosauginius aspektus?
- Ar įmonės svarbiausi tiekėjai nėra pažeidę socialinės atsakomybės principų?
- Ar įmonė, įsigydama prekes ir paslaugas, atsižvelgia į tiekėjų ekologinę veiklos praktiką?
- Ar įmonė vertina gaminamo produkto (teikiamo paslaugos) aplinkosauginius aspektus ar poveikį aplinkai per visą produkto (teikiamos paslaugos) būvio ciklą, pradedant žaliavų išgavimu, perdirbimu, produkto gamyba, vartojimu ir šalinimu?

ISA srities „Klientų ir produktų klausimai“ svarbą atskleidžiantys klausimai:

- Ar įmonės produkto kūrimo metu siekiama mažinti produkto neigiamą įtaką aplinkai?
- Ar įmonės produktai yra orientuoti į daugkartinį ir ilgalaikį naudojimą, energijos suvartojimo ir emisijų išmetimo mažinimą naudojimo metu?
- Ar įmonės produkto pašalinimas iš rinkos remiasi aplinką tausojančiais kriterijais (minimalus atliekų kiekis, surinkimo ir perdirbimo galimybės ir pan.)?
- Ar įmonė visada veikia etiškai, sąžiningai ar nepažeisdama teisės aktų reikalavimų?
- Ar įmonė visada užtikrina klientų duomenų apsaugą ir jų tvarkymo teisėtumą?
- Ar įmonė nėra dalyvavusi teisiniuose ir neteisiniuose ginčuose su klientais ar jų teises atstovaujančiomis organizacijomis?
- Ar daugumos įmonės klientų elgesys gali būti priskiriamas prie aplinkosaugiškai bei socialiai sąmoningų vartotojų vartojimo elgesio?
- Ar klientai ir visuomenė yra pakankamai informuoti apie įmonės aplinkai „draugiškus“ produktus ir gamybos būdus bei socialiai atsakingą veiklą?

ISA srities „Lyderystė ir valdymas“ svarbą leidžiantys įvertinti klausimai:

- Ar įmonės aukščiausioji vadovybė yra įtraukta į įmonės socialinės atsakomybės politikos formavimą?
- Ar įmonės veiklos strategijoje atsispindi socialiniai principai?
- Ar įmonė yra parengusi atskirą įmonės socialinės atsakomybės politiką?
- Ar įmonė yra pasitvirtinusi veiksmų planą ar programą, skirtą mažinti poveikį aplinkai bei spręsti

socialines problemas?

- Ar įmonė vykdo aplinkos išteklių vartojimo ir poveikio aplinkai matavimą ir stebėseną?
- Ar yra vykdoma įmonės socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo veikloje lyginamoji analizė su kitomis organizacijomis?
- Ar įmonė domisi naujovėmis, susijusiomis su neigiamo poveikio aplinkai ir socialinėms grupėms mažinimu bei jų diegimas įmonės veikloje yra nuolatinis procesas?

ĮSA srities „Skaidrumas ir atskaitomybė“ svarbą leidžiantys įvertinti klausimai:

- Ar įmonės veikla yra periodiškai vertinama ekonominiais, socialiniais ir aplinkosauginiais aspektais?
- Ar įmonė steigėjams ir visoms suinteresuotosioms šalims pateikia skaidrią ir savalaikę informaciją apie veiklos ekonominį, socialinį poveikį ir poveikį aplinkai?
- Ar įmonė turi socialinės atsakomybės (ĮSA) atskaitomybės sistemą?
- Ar įmonė reguliariai veda dialogą su suinteresuotomis šalimis, priimant sprendimus, turinčius poveikį šioms suinteresuotosioms šalims?
- Ar darbuotojai yra supažindinti su įmonės įgyvendinamais socialinės atsakomybės principais?

III priedas

Atitinkamos srities prioriteto nustatymo lentelė.

ĮSA sritys	Svarba (balas nuo 1 iki 5)	Esamas lygis (nuo 1 iki 4)	Išvados (gerinimo galimybės)
<i>Bendruomenės įtraukimas</i>			
<i>Aplinkosauga</i>			
<i>Žmogaus teisės</i>			
<i>Darbdavystės praktika</i>			
<i>Sąžiningo verslo praktika</i>			
<i>Tiekimo grandinės valdymas</i>			
<i>Klientų ir produktų klausimai</i>			

Lyderystė ir valdymas			
Skaidrumas ir atskaitomybė			

Veiksmų plano, skirto gerinti ĮSA situaciją įmonėje forma.

ĮSA sritis _____				
Veikla	Atsakingas darbuotojas	Terminas	Įvykdymo stebėsenos rodikliai	
			Planuojami	Faktiniai
.....				
.....				
.....				