

Atsakingas verslas

Nr. 5

Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimas ir nauda

Kas yra įmonių socialinė atsakomybė?

Lyra JAKULEVIČIENĖ,
Jungtinių Tautų vystymo
programos Lietuvoje vadovė

Įmonių socialinė atsakomybė (ISA) suprantama ir apibrėžiama įvairiai. Trumpai tariant, tai reiškia verslo vykdymą atsižvelgiant į socialinius, aplinkosaugos ir skaidrumo aspektus daugiau, nei to paprastai reikalauja teisės aktai.

ISA kritikai linkę pristatyti ISA kaip priešpriešą: arba pelno siekimas, arba visuomenės poreikiai. Tokiame kontekste atsakymas, ką rinktis, tarsi atrodo daugiau nei aiškus. Vis dėlto ISA nėra pasirinkimų „žaidimas“, jos esmė – tai trijų aspektų suderinimas versle: ekonominio, socialinio ir aplinkosauginio, kuriant vertę ne tik pačiam verslui, bet ir bendrą vertę verslui-visuomenei-aplinkai. ISA nesiekia sumažinti ar paneigti pelno siekimo tikslo, bet akcentuoja pelno siekimą atsakingai.

Jei Vakarų Europoje ši koncepcija atsirado paskatinta vartotojų judėjimų, kritiškos žiniasklaidos ir visuomenės spaudimo verslui, Lietuvos verslą ISA pasiekė pirmiausia per užsienio investuotojus. Kai kurie investuotojai, tikėdami ISA teikiama nauda ir siekdami sumažinti reputacijos riziką renkantis naujus partnerius ar tiekėjus Lietuvoje, tarp kitų reikalavimų kelia ir socialinio atsakingumo reikalavimus. Tai ypač aktualu tapo po nesenos finansų/ekonomikos krizės, kurios priežastimis neretai įvardijamas ir verslo neatsakingumas. Kai kurios valstybės, pvz., JAV, ėmėsi griežtesnio reguliavimo siekdamas išvengti neatsakingos veiklos atvejų finansų rinkose ateityje.

Apie įmonių socialinę atsakomybę Lietuvoje kalbame dar ir dėl Lietuvai specifiškai būdingų priežasčių. Pirmiausia, tai pokyčiai Lietuvos darbo rinkoje. Dėl didelio darbuotojų „nutekėjimo“ Lietuvoje, matyt, neliko sektoriaus, kurio nebūtų palietęs kvalifikuotų darbuotojų trūkumas. Esamomis sąlygomis darbuotojo interesų nepaisymas tampa rizikingas verslo prasme. Tuo tarpu ISA gali padėti geriau derinti verslo ir darbuotojų interesus, motyvuoti darbuotojus. Dėl to didėja produktyvumas, lojalumas darbdaviui. Be to, ISA atveria galimybių inovacijoms net ir turint darbo santykius.

Antra, didelė konkurencija rinkoje verčia įmones ieškoti naujų veiklos ir savęs pateikimo būdų. Įmonės, kurios pristato socialiai atsakingą verslą šiandien, vis dar yra daugiau išimtis nei paplitusi praktika. Jos formuoja naują vartotojų kartą, kuriai rūpi, kaip pagaminta, pateikiama prekė ar paslauga, ką įmonė daro, kad sumažintų poveikį aplinkai ir visuomenei. Kai kurios įmonės, savotiškai suprasdamos ISA, naudoja tai tik kaip paviršutinį komunikacijos įrankį. Bet jei tai tik komunikacija, o ne reali veikla, auditorija greitai suvoks, kur tiesa, o kur ne.

Nors ISA plinta, matyt, klystume teigdami, kad ISA yra lengvai priimama Lietuvoje. Čia, kaip ir daugelyje mums vis dar svetimų ir nepažįstamų sričių, galioja aibė mitų. Pavyzdžiui, „ISA neapsimoka“ – tikra tiesa, bet kai siekiama greito rezultato, veikiama paviršutiniškai, priemonės vykdomos atsietai nuo pačios verslo esmės, ir rezultatas



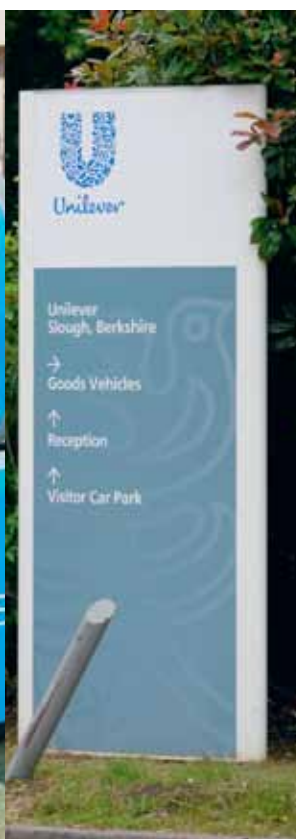
galiausiai ne toks, kokio buvo tikėtasi. ISA iš esmės reikalauja persvarstyti viso verslo procesus per tvarumo, poveikio aplinkai ir suinteresuotoms šalims prizmę. Tik tuomet tai strateginė ir naudinga kryptis. Kitas mitas – „ISA labai brangiai kainuoja“. Tai tiesa, jei vertintume ISA kaip aplinkai draugiškų ir brangių technologijų įsigijimą, bet net ir jos turi savą atsipirkimo laiką. Kita vertus, daugelis įmonių pirmiausia sieja ISA su taupesniu, atsakingesniu išteklių naudojimu, o tai taupo ir sąnaudas.

Suprasti ISA galimybes, teikiamą naudą ir riziką ignoruojant visuomenei, aplinkai, darbuotojams svarbius klausimus, galima tik labiau domintis šia tema. Pristatome

Jums jau penktąjį „Atsakingo verslo“ numerį, skirtą aktualiems ISA klausimams nagrinėti. Šiame numeryje pristatomi darnaus vystymosi iššūkiai ir ISA teikiamos galimybės maisto ir gėrimų, medienos apdirbimo ir baldų gamybos, privačios sveikatos priežiūros, statybų ir transporto pramonės sektoriuose. Kartu pateikiame ISA diegimo gaires, parengtas remiantis gausiai, realiai ir ekonomiškai bei socialiai naudingais Lietuvos ir tarptautiniais pavyzdžiais.

ISA iš esmės skatina kitokį požiūrį į verslą, parodantį, kokie esame šiandien ir kokie galime būti rytoj.

Taigi viskas priklauso nuo to, kiek ir kaip mes norime keistis.



Socialinė ir aplinkosauginė maisto, medienos, privataus sveikatos

Viena efektyviausių verslo atsako į darnaus vystymosi iššūkius formų – įmonių socialinės atsakomybės (ĮSA) praktikos įgyvendinimas. ĮSA sąvoka Lietuvoje nėra nauja, tačiau socialinės atsakomybės principai dar nelabai paplitę praktikoje. Dažnai įmonės stabdo ĮSA paminėjimą su paramos teikimu, nematant tiesioginės naudos verslui. Vis dėlto ĮSA praktikos nauda juntama tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai. Pirmiausia, tai lemia sąnaudų sumažinimą (pvz., žaliavų ir energijos resursų taupymas, mažesnė darbuotojų kaita, išaugęs jų darbo efektyvumas). Antra – geresnį verslo rizikos valdymą (pvz., sumažinama reputacijos praradimo ar priežiūros institucijų sankcijų rizika). Trečia – geras sąlygas veiklos plėtrai (pvz., kelia darbuotojų kvalifikaciją ir motyvaciją, didina vartotojų lojalumą, investuotojų ir finansinių institucijų pasitikėjimą). Ketvirta – eksporto plėtrą (pvz., pirmavimas rinkai pateikiant naujus produktus).

A pibendrinant galima pasakyti, kad ĮSA – tai praktika, leidžianti atsakingai uždirbti pelną. Svarbu, jog ĮSA praktika pritaikoma visų dydžių ir tipų organizacijoms: smulkaus ir vidutinio sektoriaus įmonės taip pat gali pasirinkti savo specifiką geriausiai atitinkančius ĮSA veiksmus ir juos įgyvendinę gauti naudą. Tai puikiai įrodo toliau aptariamų penkių pramonės sektorių pavyzdžiai.

Maisto ir gėrimų pramonė – tiekimo grandinės valdymas, klimato kaita, vartotojų poreikiai

Peržiūrėjus pasaulines tendencijas galima išskirti tris pagrindines darnaus vystymosi iššūkių grupes, su kuriomis susiduria maisto ir gėrimų pramonė visame pasaulyje ir kurias padeda spręsti ĮSA praktika. Tai tiekimo grandinės valdymas ir su juo susijusi grėsmė, klimato kaita bei visuomenės (vartotojų) sveikata ir produkcijos lūkesčiai.

Darnų vystymąsi užtikrinantis žaliavų įsigijimas ir atsakingas tiekimo grandinės valdymas. Žaliavų, būtinų maisto pramonei, įsigijimą lydi kainų pokyčių, reputacijos prastėjimo dėl nenumatytų problemų su tiekėjais ar ribotos galimybės įsigyti reikiamą kiekį žaliavų reikiamu metu pavojai.

Darnų vystymąsi užtikrinantis žaliavų įsigijimas gali būti suprantamas kaip pirkimo sprendimų priėmimas vadovaujantis ne tik įprastais pirkimų kriterijais kaip kaina ar kokybė, tačiau atsižvelgiant ir į aplinkosaugos, ekonominius ir socialinius aspektus. Tai leidžia padidinti prekės ženklo žinomumą ir pirkėjų lojalumą dėl unikalaus savo savybėmis produkto pateikimo (pvz., gamybai naudojamos sąžiningo verslo sertifikata turinčios žaliavos). Geresnis bendradarbiavimas su tiekėjais padeda spręsti nenumatytus sunkumus, o geresnė gamybos proceso kontrolė padeda užtikrinti produktų kokybę.

Maisto sektoriaus tiekimo grandinė dažnai kompleksiška ir siekianti tolimas šalis. Todėl susiduriama su tokiomis grėsmėmis kaip galimas produkcijos boikotas, klientų perėjimas pas konkurentus, neigiamas rizikos valdymo poveikis galutiniam produktui ar papildomos laiko ir finansinės sąnaudos dėl neveiksmingo tiekimo grandinės valdymo. ĮSA praktikos įgyvendinimas tiekimo grandinėje lemia teigiamą vartotojų bei klientų požiūrį ir gamintojo bei jo produkcijos įvaizdžio gerėjimą. Be to, ilgalaikių santykių tiekimo grandinėje vystymas skatina bendradarbiavimo efektyvumą, užtikrina aukštą žaliavų kokybę ar netgi mažesnes įsigyjamos produkcijos kainas. Darnų tiekimo



atsakomybė 5 sektoriuose: priežiūros, statybų ir transporto

grandinės vystymą, kaip svarbų įmonių socialinės atsakomybės komponentą, vis labiau pripažįsta ir tarptautinės organizacijos (pvz., Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo Patariamoji grupė išleido gaires, kaip valdyti ir tobulinti tiekimo grandinę).

Verslas bando savarankiškai, dažnai dėl vartotojų spaudimo, reguliuoti tam tikrus klausimus, susijusius su tiekimo grandine, kad galėtų geriau valdyti kylančią riziką. Galimos iniciatyvos pavyzdys – bendradarbiavimo su tiekėjais reguliavimas (įskaitant ir vietinius tiekėjus) nustatant ir tikrinant jų atitiktį tiekimo grandinės etikos normoms, teikiant indėlį vietos bendruomenių plėtojimui ir kt. Kai kurios iš ES rinkoje veikiančių pasaulinių kompanijų, tokios kaip „Unilever“ ar „McDonald’s“, imasi priemonių, siekdamas maksimaliai padidinti savo valdymo pajėgumus tiekimo grandinėje. Priimtos vidaus taisyklės (pvz., išsamios verslo elgesio normų gairės) numato galimybę periodiškai tikrinti tiekėjo darbą.

Klimato kaita – tai bendras iššūkis pasaulinei pramonei ir kiekvienam vartotojui, galinti nulemti socialinę ir ekonominę gerovę pasaulyje. Apsirūpinimas maistu ir klimato kaita yra tarpusavyje susiję. Maistas ir gėrimai palieka didžiausią ekologinį pėdsaką dėl didelio poveikio tiek gamybos, tiek vartojimo etapuose. Pasaulinis laukinės gamtos fondas pažymi, kad kiekvienas milijonas JAV dolerių, vartotojų išleistas maistui, palieka maždaug 1500 ha ekologinį pėdsaką vienam asmeniui. Kita vertus, dėl klimato kaitos kylančios orų anomalijos (pvz., potvyniai) gali sukelti rimtų pasekmių patiems maisto produktų gamintojams, sunaikinti svarbių žaliavų derlių, sumažinti žaliavų kokybę, lemti jų kainų kilimą. Todėl pažangūs maisto gamintojai šiuo metu sutelkia dėmesį į strategijas, kurios ateityje leistų vykdyti gamybą vadovaujantis darnaus vystymo principais, t. y. iniciatyvas, leidžiančias sumažinti atliekų ir pakavimo medžiagų kiekį, energijos ir vandens suvartojimą, naudoti alternatyvius energijos šaltinius, valdyti tiekimą ir logistikos veiklą, mažinant šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas ir pan.



„KRAFT FOODS“

„Kraft Foods“ yra didžiausias „Rainforest Alliance“™ sertifikuotų ūkių kavos pirkėjas, 2008 m. įsigijęs maždaug 30 000 tonų. „Rainforest Alliance“ yra nepriklausoma, ne pelno siekianti organizacija, propaguojanti darnaus vystymosi principus, siekiant išsaugoti laukinę gamtą ir užtikrinti darbuotojų bei jų bendruomenių gerovę.

Tikslai. Vadovaudamasi darnaus vystymosi principais kaip savo verslo strategijos dalimi – tiekti žemės ūkio produktus, auginamus laikantis darnaus vystymosi principų, sumažinti vandens, energijos ir pakavimo medžiagų naudojimą, kuo efektyviau transportuoti prekes ir

sumažinti atliekų kiekį – „Kraft Foods“ siekia užtikrinti ilgalaikę savo verslo gerovę kartu mažindama verslo poveikį aplinkai.

Nauda. Yra apskaičiuota, kad „Kraft Foods“ bendradarbiavimas su „Rainforest Alliance“ davė naudos daugiau nei 306 000 ūkininkų ir padėjo išsaugoti daugiau nei 61,261 hektaro miško visoje Lotynų Amerikoje ir Azijoje. Vartotojai yra užtikrinti, kad jų kava atkeliauja iš ūkių, kurie atitinka reiklius aplinkosaugos, ekonominio ir socialinio vystymo standartus. Pradėjus naudoti „Rainforest Alliance“™ sertifikuotą kavą, vieno „Kraft Foods“ Jungtinėje Karalystėje kavos prekių ženklų „Kenco“, pardavimo rodikliai augo 17 proc.

(atkelta iš 3 p.)

„UNILEVER“

2010 m. lapkričio mėn. pristatytas „Unilever“ „Darnios gyvensenos planas“, skirtas padėti verslui plėtoti laikantis darnaus vystymosi principų.

Tikslai. Pagal planą iki 2020 m. „Unilever“ visas žemės ūkio žaliavas turėtų įsigyti laikydamasi darnaus vystymosi principų. Geras bendradarbiavimas su tiekėjais yra labai svarbus šiam tikslui pasiekti. Minimalus tiekėjams taikomas reikalavimas – laikytis standartų, nustatytų „Unilever“ Tiekėjo kodekse („Unilever’s Supplier Code“). Taip pat iš tiekėjų visame pasaulyje reikalaujama

patvirtinimų, kad jie atitinka nurodytas gaires. Kodeksas apima pagrindinius sveikatos ir saugos darbe reikalavimus, verslo etiką, darbo standartus, vartotojų saugą ir aplinkosaugą. Įdomu yra tai, kad „Unilever“ gali reikalauti tiekėjų patikrinimo – savęs įvertinimo ar vietinio audito forma – siekdama nustatyti, ar jų veiklos praktika atitinka Tiekėjo kodekso reikalavimus. Jei praktika neatitinka reikalavimų, sudaromas planas veiksams, reikalingiems pasiekti atitikimą. Tais atvejais, kai bendradarbiavimas nevyksta arba nepasiekiamas visiškai atitikimas, „Unilever“ gali nutraukti verslo kontaktus su tiekėju.

„DANONE“

Bendrovės „Danone“, „Lubella“, „Biedronka“ ir mokslinių tyrimų / medicinos įstaiga – Motinos ir vaiko institutas – inicijavo projektą „Partnerystė sveikatai“, kuriuo siekiama pagerinti Lenkijos vaikų mitybą.

Pagrindinis tikslas buvo sukurti produktą, atitinkantį vaikų mitybos poreikius, ir padaryti jį prieinamą kuo platesnei vartotojų grupei.

„Milk Start“ yra maistinga pieno košė, papildyta mineralais ir vitaminais, kurių reikia vaiko organizmo tinkamam vystymuisi. Partneriai atsiskakę galimo pelno iš „Milk Start“

pardavimo. Taip pat produktas nėra reklamuojamas. Būtent dėl šių priežasčių vieno „Milk Start“ paketėlio savikaina gali būti itin maža – 0,60 PLN / 0,15 EUR. Produkto galima įsigyti „Biedronka“ parduotuvėse.

Nauda. Verslo požiūriu, tokia iniciatyva sukuria savo sąnaudas padengiantį produktą, kuriuo padedama sunkiau besiverčiantiems, o tai leidžia vykdyti šią veiklą ilgą laiką. Toks požiūris yra gana naujoviškas Lenkijoje. Ši iniciatyva motyvuoja visų „Partnerystės sveikatai“ narių darbuotojus, stiprina organizacijų vertybes bei gerina jų reputaciją.

Visuomenės (vartotojų) sveikata ir produktų kokybės bei sąžiningos produktų rinkodaros lūkesčiai – trečioji maisto pramonei aktualių darnaus iššūkių grupė, kuriems sprendimus pažangios bendrovės randa pasitelkdamos atsakingo verslo principus.

Sveikas gyvenimo būdas tampa vis aktualesniu iššūkiu šiuolaikiniame pasaulyje. Remiantis Pasaulinio laukinės gamtos fondo duomenimis, jei visa žmonija perimtų vidutinio Jungtinės Karalystės piliečio vartojimo įpročius ir gyvenimo būdą, reikėtų trijų planetų, kad būtų užtikrintas kiekvieno aprūpinimas, o jei jie gyventų kaip vidutinis Šiaurės Amerikos gyventojas, reikėtų penkių. Sparčiai plintanti vartojimo kultūra turėjo akivaizdų poveikį visuomenės sveikatai ir gyvenimo būdai. Maisto pramonė jau yra padariusi tam tikrą pažangą sudarydama sąlygas vartotojams rinktis sveiką, subalansuotą maistą (pvz., maisto produktuose mažinamas druskos, riebalų ir cukraus kiekis, suteikiama aiški informacija apie maistinę produkto vertę). Tačiau sveikatos sutrikimų statistika rodo didelį papildomų JSA iniciatyvų poreikį. Vartotojų elgesio pokyčiai, augantis jų dėmesys sveikatai ir sveikesniam gyvenimo būdai kuria naujas galimybes verslui.

Maisto produktų sauga ir kokybė – pagrindinis šiai pramonės šakai keliamas reikalavimas ir vienas pagrindinių suinteresuotųjų šalių lūkesčių. Aplaidus požiūris į tai sukelia tokias grėsmes kaip eksporto galimybių suvaržymai, vartotojų pasitikėjimo praradimas ir pardavimo apimčių mažėjimas bei valstybinių institucijų sankcijos. Tačiau laikantis darnaus vystymosi principų užtikrinami aukšti kokybės ir saugos standartai, o gauti sertifikatai sudaro geresnes sąlygas pardavimui užsienio rinkose plėsti.

Sąžininga komunikacija ir rinkodara – tai dar viena labai svarbi sąlyga maisto pramonės sektoriui. Šių nuostatų nesilaikymas gali kainuoti vartotojų pasitikėjimą ir neigiamai veikti pardavimą. Be to, tai gali lemti atsakingų institucijų sankcijas dėl šalies, kurioje nesilaikoma reglamentų reikalavimų. JSA praktikos įgyvendinimas komunikacijoje ir rinkodaroje lemia didesnį vartotojų pasitenkinimą ir jų lojalumo augimą. Kartu tai galimybė išsiskirti iš kitų sektoriaus dalyvių savo komunikacija ir produktų ženkliniu.

„PEPSICO“

Tikslai. „PepsiCo“ į savo strategiją įtraukė „Pepsi kelią – Link nulis“, kuri yra ambicinga ilgalaikė programa, siekianti sumažinti poveikį aplinkai trijose srityse:

- 1) gamyba ir platinimas be iškastinio kuro (angl. „Fossil Fuel Free“);
- 2) pasiekti „nulinį“ vandens suvartojimą pagrindinėse gamybos vietose iki 2018 m.
- 3) pasiekti „nulinį“ sąvartynuose šalinamų atliekų lygį visoje tiekimo grandinėje iki 2018 m.

Nauda. Sumažėjo įmonės CO₂ pėdsakas: 2009 m. 17,4 proc. elektros energijos buvo gaunama iš atsinaujinančių šaltinių;

bendrovė pakeitė 104 transporto priemones modeliais su mažesne emisija (46 proc. viso transporto parko);

„PepsiCo“ sėkmingai išbandė technologiją, leidžiančią vandenį bent kelis kartus naudoti technologiniuose gamybos procesuose. Vandens taupymo priemonių įgyvendinimas leido bendrovei pasiekti 14,6 proc. sumažėjimą – iki 1,444,546,062 litro;

devyniose bendrovės gamybos vietose 2009 m. buvo pasiektas „nulinis“ sąvartynuose šalinamų atliekų lygis. Iš viso nuo įsipareigojimo pradžios atliekų kiekis buvo sumažintas 88 proc.

Lietuvos maisto ir gėrimų pramonės ypatumai darnaus vystymosi kontekste

Maisto pramonė – antra pagal dydį Lietuvos apdirbamosios pramonės grupė, o 2012-ųjų pradžioje šiame sektoriuje dirbo 37 tūkst. žmonių.

Palyginus JSA praktiką Lietuvoje ir užsienio šalyse, pagrindinis matomas skirtumas – jmonių motyvai imtis socialiai atsakingų veiksmų. Lietuvoje pilietinės visuomenės poveikis ir vartotojų spaudimas verslui vis dar kiek silpnesnis, tad pagrindiniai lietuviško verslo motyvai imtis JSA iniciatyvų – užsienio partnerių bei pagrindinių kompanijų daroma įtaka, taip pat pačių jmonių vadovų noras elgtis etiškai ir turimos aukštos moralinės normos.

Vertinant Lietuvos jmonių JSA praktiką reikėtų paminėti, jog nemaža dalis vis dar apsiriboja labdaros ir paramos teikimu, nesiekdamos JSA principų integruoti į visus veiklos procesus. Kita vertus, svarbu paminėti, jog dalis Lietuvos jmonių, ypač smulkaus ir vidutinio verslo atstovai, vykdo tam tikrus socialiai atsakingus veiksmus jų nesureikšmindamos ir neviešindamos. Dėl šios priežasties realų atskirų JSA iniciatyvų paplitimą Lietuvos maisto pramonėje šią dieną įvertinti sudėtinga. Vis dėlto sisteminis požiūris į socialinę atsakomybę sektoriaus mastu vis dar – pavieniai pavyzdžiai.

Pateikiame keletą Lietuvos maisto ir gaiviųjų gėrimų gamintojams aktualių klausimų, kurių sprendimas, naudojantis JSA praktika darbdavystės, aplinkosaugos, susietos su vartotojais ir bendruomene, bei tiekimo grandinės valdymo srityse, ne tik padeda išvengti neigiamų pasekmių, bet ir suteikia naudą verslui, didina konkurencingumą, užtikrina įmonės gyvybingumą net esant sunkiausioms krizės sąlygoms.

Vieni pagrindinių iššūkių, su kuriais susiduria Lietuvos maisto pramonė, susiję su atsakinga darbdavystės praktika.

Darbo santykių teisėtumas, t.y. įstatymų reikalavimų atitikimas – būtina prielaida reikiamai darbo vietos kokybei užtikrinti. Nepaisant to, kad JSA kontekste kalbama apie tai, ką įmonės gali/turi padaryti virš įstatymų raidės, Lietuvoje maisto ir kituose pramonės sektoriuose vyraujančios tendencijos verčia įtraukti šį aspektą aptariant darnaus vystymosi iššūkius ir JSA teikiamas galimybes. Ne paslaptis, kad Lietuvoje neretai fiksuojami darbo įstatymų, darbuotojų saugos ir sveikatos bei netinkamo mokesčių įsipareigojimų vykdymo pažeidimai. Todėl dažnai susiduriama su darbuotojų nepasitenkinimu, kuris turi neigiamos įtakos darbo kokybei, greičiui, efektyvumui. Tai taip pat sukuria paskatas darbuotojams imtis neetiškų veiksmų (apgauti ar apvogti darbdavį) arba protestų. Tuomet atsiranda papildomų sąnaudų, didėja verslo rizika. Galiausiai dėl įstatymų pažeidimų, netinkamos darbų saugos kyla teisminių procesų galimybė, atsakomybės ir baudų rizika.

Skaidraus verslo ženklas „Baltoji banga“ – tai jmonių ir organizacijų, remiančių skaidrią ir atsakingą verslo praktiką, iniciatyva, šiaandien siejanti daugiau kaip 40 Lietuvos jmonių. Šios įmonės de-

klaruoja skaidrią darbo užmokesčio politiką, skaidriai dalyvauja konkursuose ir viešuosiuose pirkimuose, moka mokesčius pagal Lietuvos Respublikos numatytus įstatymus.

Darbo sąlygų patrauklumas – vienas didžiausių iššūkių, su kuriais susiduria Lietuvos maisto pramonė. Didėjant darbuotojų, ypač geresnių, migracijai mažėja darbų kokybė, o naujų darbuotojų paieška – papildomos administracijos sąnaudos. Tai neigiamai veikia įmonės reputaciją, o drauge ir klientų užsakymus bei galimybes pritraukti reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ateityje. Be to, nemotyvuojant ar neugdant aukštesnio lygio specialistų sunkiai įmanoma įmonės plėtra. Taip pat nereikia pamiršti, kad žema dirbančiųjų motyvacija yra viena iš etiškai netinkamo elgesio priežasčių (pvz., darbo taisyklių pažeidimai, vagystės), o tai yra papildomos sąnaudos ir rizika. Taip pat nepakankamos darbo sąlygos – vienas veiksnių, skatinančių darbuotojus reikalauti didesnio darbo užmokesčio.

Užtikrinus JSA praktiką galima ne tik išspręsti šiuos iššūkius, bet ir įgyti pranašumą prieš kitus darbdavius pritraukiant ir išlaikant kvalifikuotus darbuotojus. Santykinai nedidelės investicijos motyvacijai skatinti gali atsipirkti kur kas didesne darbo sparta, kokybe, išaugusiu darbuotojų lojalumu. Be to, dažnai darbo sąlygų pagerinimui ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimui sudaromos mokesstinės lengvatos. Visa tai sumažina įmonės veiklos rizikos tikimybę ir visą dėmesį galima skirti pagrindinei veiklai.

AB „NORDIC SUGAR KĖDAINIAI“

Įmonėje daug dėmesio skiriama darbo vietos kokybei. Bendrovėje veikia darbuotojų veiklos vertinimo sistema „Dialogas“, numatantis metinius vadovo ir darbuotojų pokalbius, kurių metu išsakomos su darbu susijusios pastabos ar pageidavimai, aptariamas darbuotojų tobulinimasis, jų profesinės kompetencijos didinimas, sudaromas metinis kompetencijų tobulinimo planas. Įmonė finansuoja įvairias mokymų programas, anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo kursus. Rūpestis dėl darbuotojų išliko ir susidūrus su ekonominiiais sunkumais. Prasidėjus įmonės restruktūrizavimui (anksčiau AB „Danisco Sugar“) buvo stengiamasi išieškoti naujus darbuotojams palengvinti naujos darbovietės susiradimą.

Panevėžio cukraus fabriko restruktūrizavimo metu nusprendus nutraukti cukraus gamybą ir atleisti darbuotojus, su kiekvienu darbuo-

toju individualiai buvo aptariamos jo perspektyvos darbo rinkoje, pasiūlyti persikvalifikavimo kursai, papildomi mokymai;

įmonėje įkurtas laikinasis darbo biržos skyrius, kuriame darbuotojai buvo pirmieji informuojami apie mieste atsiradusias laisvas darbo vietas;

be pagal darbo kodeksą priklausančių išmokų, atleistiems papildomai sumokėtos 3 vidutinių atlyginimų kompensacijos, įkurtas Labdaros ir paramos fondas, į kurį dėl sunkios ekonominės padėties gali kreiptis buvę darbuotojai.

Tikslas. Išlaikyti darbuotojų orumą, teises ir galimybes net sudėtingu įmonei metu. Nauda įmonei įvardijama kaip geros buvusio darbuotojo nuomonės apie įmonę išlaikymas. Bendrovės duomenimis, apie 60 proc. atleistų darbuotojų susirado naują darbą, apie 20 proc. atleistųjų yra senatvės pensininkai arba nedarbingi asmenys.

Antra iššūkių grupė, kuriems sprendimus Lietuvos maisto ir gėrimų pramonei gali pasiūlyti JSA praktika, – aplinkos apsauga.

Pirmiausia, šio sektoriaus įmonėms Lietuvoje derėtų atkreipti daugiau dėmesio į **supančią aplinką viso gamybos ciklo metu**. Pagrindinės sritys, į kurias reikėtų kreipti dėmesį: gamybai naudojamos žaliavos, jų šaltinis ir pristatymas gamybai; gamybos procesui pasirinktos technologijos (galimybė mažinti reikiamų resursų ir atliekų kiekį); atliekų bei nuotekų tvarkymas; produkcijos pakuotė; platinimo logistikos sprendimai; pasenusių gaminių utilizavimas. Labai svarbu, jog, stengiantis pagerinti situaciją vienoje srityje, nepadidėtų kitos srities neigiamas poveikis mus supančiai aplinkai.

Nevisiškai sunaudotos žaliavos, pakartotinai nenaudojamos atliekos – tai prarastos pajamos, neefektyviai panaudoti ištekliai. Be to, didėjant atliekų kiekiui smarkiai auga ir jų šalinimo bei tvarkymo sąnaudos, didėja priklausomybė nuo įstatymų pasikeitimų, atliekų tvarkančių įmonių kainodaros. Dar vienas aspektas, kurį svarbu prisiminti, – neskiriant pakankamai dėmesio gamybos proceso saugumui, kyla atsitiktinio teršalų išsiveržimo į aplinką rizika. Tinkamai valdant medžiagų, kitų resursų sunaudojimą, galimi reikšmingi sąnaudų sutaupymai. Taip pat atsiranda galimybių gauti produktų kokybės sertifikatus, padidinti gaminių patrauklumą, gaminių kainą, plėsti pardavimą eksporto rinkose, o tinkamai iškomunikuotas vietinių gamintojų žaliavos naudojimas gali tapti gera rinkodaros priemone (pvz., Lietuvos vartotojai vietinę žemės ūkio produkciją laiko kokybiškesne).



UAB „ARVI KALAKUTAI“ (UAB „Arvi“ įmonių grupės įmonė)

ARVI verslą sudaro nuosekli veiklos grandinė: vienos įmonės subproduktai yra neišmetami, o panaudojami kitos įmonės gamyboje. Siekis vykdyti savo veiklą tausojant aplinką ir gamtos išteklius skatina dirbti taip, kad būtų kuo mažiau atliekų, ir organizuoti antrinių jų panaudojimą ir tinkamą pašalinimą.

ARVI įmonių grupė planuodama kalakutų verslą nusprendė kartu imtis ir gretimos veiklos – kalakutų auginimo ir kombinuotųjų pašarų gamybos ir prekybos. ARVI kalakutų fermos, tiekiančios žaliavą UAB „Arvi kalakutai“ ir UAB „Marijampolės pašarai“, kuri gamina ir tiekia pašarus ARVI kalakutų fermoms, buvo įkurtos greta viena kitos, toje pačioje teritorijoje. Įmonė „Arvi kalakutai“ gyvūninės kilmės atliekas, kurios susidaro kalakutienos perdirbimo ir produkcijos gamy-

bos metu, tiekia atliekų utilizavimo įmonei UAB „Rietavo veterinarinė sanitarija“ (tai vienintelė Lietuvoje šiuolaikinius gamtos apsaugos standartus atitinkanti gyvūninės kilmės atliekas utilizuojanti įmonė), kur atliekos yra perdirbamos į kaulų miltus ir riebalius. Perdirbti produktai vėliau naudojami pašarams gaminti, kurie savo ruožtu tiekiami į kalakutų auginimo fermas.

Nauda. Mažesnė kalakutų auginimo savikaina; mažesnis įmonės neigiamas poveikis aplinkai;

perdirbtų atliekų naudojimas pašarų gamyboje mažina šios veiklos išlaidas; kontroliuojant kalakutų auginimo ir pašarų gamybos procesus užtikrinama aukšta produkcijos kokybė; dėl ekologiškos, gamtą tausojančios veiklos vykdymo gerėja įmonės įvaizdis.

GALIMOS ĮMONĖS VEIKSMŲ KRYPTYS DIEGIANT ATSAKINGOS DARBDAVYSTĖS PRINCIPUS

- pasiekti bendrą vadovybės sutarimą atsakyti neskaidrių praktiškų (jei tokios egzistuoja);
- nevaržyti darbuotojų teisės jungtis į profesiją / panašias asociacijas; laikytis sutartyse su darbuotojais, jų grupėmis nustatytų įsipareigojimų;
- skirti deramą dėmesį darbo saugai. Identifikuoti pagrindinius darbo saugai, darbuotojų sveikatai turinčius įtaką faktorius. Numatyti veiksmų planą kenksmingiems faktoriams sumažinti / eliminuoti;
- persvarstyti, tiksliai apibrėžti atlygio apskaičiavimo ir išmokėjimo procesą ir supažindinti darbuotojus su darbo užmokesčio apskaičiavimo ir išmokėjimo procesu;
- persvarstyti taikomas darbuotojų skatinimo formas. Sukurti efektyvų darbuotojų skatinimo mechanizmą;
- persvarstyti atskirų darbuotojų grupių (vyrai / moterys, Lietuvos piliečiai / užsieniečiai) darbo sutartis. Įsitikinti, kad visoms grupėms nustatomos vienodos darbo sąlygos;
- sudaryti sąlygas atstovauti darbuotojams – dialogui su darbuotojų atstovais;
- laikytis kolektyvinėse sutartyse nustatytų įsipareigojimų;
- nustatyti skaidrią skundų nagrinėjimo ir drausminių priemonių taikymo praktiką;
- nustatyti aiškų ir skaidrų procesą / tvarką darbuotojų atleidimui.

(atkelta iš 5 p.)

Aplinkai draugiškų produktų pakuočių naudojimas – dar viena su aplinkosauga susijusi niša, turinti teigiamos įtakos verslo rezultatams. Nepasinaudojus šia galimybe, iškyla grėsmė, kad pažangias technologijas ims taikyti konkurentai ir įgis konkurencinį pranašumą. Be to, savo gaminių pakavimo medžiagomis nesirūpinanti įmonė tampa priklausoma nuo taršos mokesčių, kurie nuolat didinami. Galiausiai, tam tikri pakuočių tipai gali būti žalingi vartotojui. Kyla rizika, kad šie pradės naudoti konkurentų produktus, galbūt netgi iškels teisinius ieškinius. Kita vertus, aplinkai draugiškų pakuočių naudojimas pritraukia daugiau klientų, nes ekologiškų pakuočių patrauklumas auga ir tai gali būti tam tikra rinkodaros priemonė.

UAB „MARIJAMPOLĖS PIENO KONSERVAI“

UAB „Marijampolės pieno konservai“, atlikus konservų dėžutės gyvavimo ciklo analizę, nustatė, jog didžiausia dalis pakuotės išlaidų ir daugiausia daromo neigiamo poveikio aplinkai susiję su dėžutės gamybai reikalingos žaliavos (plieno) paruošimu ir lydymo procesu. Siekiant patobulinti pakuotę, dėžutės tūris buvo sumažintas nuo 350 cm³ iki 320 cm³, o pati pakuotė buvo pritaikyta atidaryti be konservų atidarytuvo (lengvai atidaromas dangtelis su „ausele“). Pokyčiai leido panaikinti tuščią ertmę pilnoje skardinėje, pagerėjo skardinės atsparumas deformacijai. Siekiant tinkamai

informuoti vartotoją apie pakuotės perdirbimą – naujoji pakuotė buvo pažymėta simboliu FE40.

Nauda. Inovacija leido taupyti žaliavai ir dėžutės gamybai reikalingas sąnaudas. Taip pat išaugo produkto transportavimo efektyvumas ir atsparumas deformacijai transportavimo metu. Vertinant pinigine išraiška, kiekvienos naujosios konservų dėžutės gamyba kainuoja 1 ct mažiau. Skaičiuojama, jog vykdytos investicijos įmonei atsipirks per 16 mėnesių. Be to, dėl patogesnio atidarymo išaugo produkto patrauklumas galutiniam vartotojui.

Trečia sritis, kurioje veiklos rodiklius pagerinti gali padėti atsakingo verslo principai, – santykis su vartotojais.

Užtikrinti tinkamą vartoti (pvz., neužterštą, nepasenusių) produktų pristatymą klientui – pirmasis gamintojų rūpestis, o esant smarkiai konkurencijai ir sudėtingoms ekonominėms sąlygoms labiausiai paplitusi priemonė produkcijos perkamumui užtikrinti – patraukli kaina. Deja, visa tai skatina gamintojus įvairiais būdais mažinti išlaidas drauge mažinant ir produkcijos kokybę.

Žemesnės kokybės produkcijos dažniau pasitaiko tarp smulkesnių, neeksportuojančių gamintojų. Šios įmonės gali lengviau rizikuoti savo reputacija ir galimomis valstybės institucijų sankcijomis siekdamos trumpalaikio pelno. Didesnės, eksportuojančios įmonės paprastai produkcijos kokybę turi užtikrinti atitinkamos įvairius papildomus tarptautinius standartus, kuriuose nustatyti reikalavimai daugeliu atvejų griežtesni nei numatyti Lietuvos teisės aktuose. Be to, „sveikesnis“ produktas yra papildoma nauda vartotojui, o už papildomą naudą, ją aiškiai komunikuojant, galima gauti aukštesnę kainą, tuo labiau kad eksporto rinkose nėra tokia ryški kainos ir paklausos priklausomybė. Galiausiai, „sveikesnių“ produktų linija – tai ilgalaikė strategija plėtojant savo prekės ženklą ir užsitikrinant konkurencinį pranašumą.

Dažnai praktikuojama maisto pramonės Lietuvoje yda – **nepakankamas vartotojų informavimas – pakuočių ženklinimas**. Tam priežastis – gausi didelė konkurencija, pelno siekimas, mažiau naudingos produkcijos gamyba ir pan. Tačiau tai sukelia ir aibę grėsmių. Lietuvos maisto produktų rinkos augimo galimybės ribotos ir dažna konkuravimo strategija – konkurentų pirkėjų perviliojimas, o pasijutęs suklaidintas dėl prekės ženklinimo ar jos reklamos vartotojas gali pereiti pas konkurentus. Bloga pirkėjų nuomonė reikšmingai pakenks ateities paklausai. Be to, kyla patikrą vykdančių institucijų baudų rizika. Atskirais atvejais gali būti uždraustas tolesnis gaminių tiekimas rinkai. Prie gamintojo reputacijos prastėjimo gali prisidėti ir žiniasklaida, kuri pastaruoju metu yra itin jautri maisto produktų ženklinimo, sudėties temoms. Kalbant apie socialinę atsakomybę Lietuvos maisto produktų ir gėrimų gamybos *teikimo grandinėje* reikia pažymėti, kad trūksta atsakomybės iš gamintojų pusės tiekėjų atžvilgiu ir neskatinamas vietinės žaliavos naudojimas. Taip pat dažnas neatsakingų tiekėjų pasirinkimas. Tai pridaro rimtų grėsmių verslui. ĮSA principų

AB „KRAFT FOODS LIETUVA“

AB „Kraft Foods Lietuva“, būdama pasaulinio tinklo nare, viena pirmųjų prisijungė prie „EU Pledge“ – didžiųjų maisto ir gėrimų pramonės įmonių savanoriškos iniciatyvos, skirtos etiškai reklamai vaikams užtikrinti. Iniciatyva skirta reklamuojant produkciją prisidėti prie sveikos vaikų mitybos ir aktyvaus gyvenimo būdo propagavimo.

„Kraft Foods“ įgyvendinamas savanoriškas Reklamos kodeksas draudžia reklamą vaikams iki šešerių metų ir riboja reklamą jaunesniems nei 12 metų vaikams. Nelykdoma jokia komunikacija mokyklose ir su jomis susijusiose veiklose. Taip pat ribotai naudojami populiarūs filmų ir panašūs personažai, patrauklūs jauniems vaikams. Nustatyti apribojimai vaikų auditorijos dydžiui griežtesni, nei numatoma „EU Pledge“ iniciatyvoje (jei 30 proc. ir daugiau žiūrovų vaikai – vaikams skirtos produkcijos reklama negalima).

Nauda. Augantis kompanijos produktų vartotojų (tėvų) pasitikėjimas „Kraft Foods“ ir drauge lojalumas įmonei (pvz., svarbu žinoti, jog vaikai tėvams nematant negauna patrauklios komercinės informacijos, nėra skatinami terorizuoti tėvų).



nesilaikantys ar juo labiau neskaidriai veikiantys partneriai dažnai savo veiksmais gali pakenkti įprastai verslo veiklai: nepastovūs pristatymo terminai, nevienoda žaliavų kokybė, sutrikimai tiekiant ir pan. Be to, tiekėjų panaudotos netinkamos medžiagos turi lemiamą įtaką bendrai gaminio kokybei. O pačių gamintojų neatsakingi veiksmai tiekėjų atžvilgiu nemotyvuoja tiekėjo ir gali juos skatinti pakeisti partnerį ar reikalauti geresnių atsiskaitymo terminų, aukštesnės kainos ir pan. Viso to rezultatas – neigiamos reputacijos rizika.

Patikimų partnerių pasirinkimas ir išlaidų reikšmingai padidina veiklos efektyvumą ir sumažina sąnaudas. Norint parduoti gaminius didiesiems užsienio prekybos tinklams reikalingi įrodymai, kad tiekimo grandinė valdoma remiantis atsakingumo principais. Be to, vietinių gamintojų žaliavos naudojimas yra gera rinkodaros priemonė, kuri lemia transportavimo sąnaudų sumažinimą, šviežesnių žaliavų prieinamumą, trumpesnius pristatymo terminus, lengvesnę tiekiamos produkcijos kokybės patikrą.

Savanoriškos socialinės iniciatyvos – tai įmonės įgyvendinami veiksmai, skirti suinteresuotosioms šalims aktualiems klausimams spręsti. Iniciatyvų pobūdis gali būti labai įvairus ir apimti nuo atsakingo vartojimo skatinimo ar vartotojų švietimo iki paramos vietos bendruomenei teikimo.

Lietuvoje ĮSA vis dar dažnai suprantama kaip vienkartinė labdara ar parama, nesiekiant su verslo veikla susijusių ilgalaikių tikslų. Dėl siauro požiūrio mažėja tiek verslo noras įgyvendinti atitinkamas iniciatyvas, tiek ir potencialiai galimos gauti naudos mastas.

Sektoriumi aktualus iniciatyvos pavyzdys – subalansuotos, sveikesnės mitybos skatinimas, kas ypač svarbu dėl nuolat greitėjančio gyvenimo tempo. Vartotojų švietimas, pagalba vartotojui renkantis jam tinkantį produktą – nauja, retai taikoma rinkodaros strategija, galinti sustiprinti įmonės įvaizdį, prekės ženklus ir reputaciją. Sveikesnių produktų linijos, produktų, susijusių su aktyviu gyvenimo būdu ar sportu, gamyba – ilgalaikė strategija plėtojant savo prekės ženklus. Tai skatintų ne tik vartotojų ir valdžios institucijų teigiamą požiūrį, bet ir įmonės darbuotojų pasitenkinimą bei lojalumą.

Medienos apdirbimo ir baldų pramonės atsakas į darnaus vystymosi iššūkius

Šiam sektoriui aktualūs iššūkiai ir gerosios praktikos pavyzdžiai pristatomi remiantis ataskaitomis ir duomenimis apie situaciją pasaulyje ir Europoje. Pagrindinis sektoriaus atsakas į darnaus vystymosi iššūkius akcentas – klimato kaita ir bendrovių sprendimai siekiant sumažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai.

Žaliavų pakankamumas – vienas rimčiausių iššūkių medienos apdirbimo ir baldų gamybos pramonei. Remiantis „Furniture Background Product Report“ ataskaita, po statybų sektoriaus baldų ir popieriaus pramonė yra pagrindiniai medienos vartotojai. Tai lemia vis sudėtingesnį žaliavų įsigijimą reikiamu metu, žaliavų kainų augimą ir korupciją įsigyjant žaliavas.

Išeitis – alternatyvių medžiagų naudojimas, didinantis konkurencinį pranašumą ir išskirtinumą rinkoje. Taip pat žaliavų, o drauge ir sąnaudų, naudojimo mažinimas.

Dar viena grėsmė, su kuria susiduria medienos apdirbimo ir baldų gamybos pramonė, – tai **biologinės įvairovės mažėjimas**. Nekontroliuojama medienos ruošą gali turėti įtakos atskiruose regionuose vykstančiam miškų naikinimui. Kita problema – kirtavietėse dažniausiai sodinamos ir auginamos tik monokultūros, kurios vėliau naudojamos medienos ir plaušo tiekimui pramonei. Abu šie veiksniai lemia biologinės įvairovės mažėjimą, o tai prisideda prie medienos kiekio ir kokybės prastėjimo. Tuo metu sertifikuotos medienos produkcija patrauklesnė vartotojams, besirūpinantiems aplinkos saugojimu, ir įmonėms, besilaikančioms aukštų aplinkosauginių standartų.

Baldų pramonėje naudojamos įvairios cheminės medžiagos ir tai gali lemti neigiamas pasekmes, kaip kad išaugusios sąnaudos dėl sankcijų už teršimą ir dėl priemonių, norint užtikrinti aplinkosaugos reikalavimus. Be to, negalima pamiršti, kad naudojant toksiškas medžiagas kyla neigiamas poveikis darbuotojų sveikatai ir saugai.

Nauji verslo sprendimai, leidžiantys **riboti taršos emisijas**, gali padidinti įmonės konkurencingumą (pvz., nauji produktai, procesų optimizavimas), o geresni taršos emisijos rodikliai prisidėtų prie palankesnės visuomenės nuomonės apie įmonę formavimo.

Kita sritis, kuriai daug dėmesio skiria pažangios šio sektoriaus bendrovės – **susidariusių atliekų perdėrimas ar/ir pakartotinis panaudojimas**. Medienos ir baldų gamybos atliekos gali būti pakartotinai naudojamos energijos resursų ar medžio plokščių gamybai. Tai sumažina sąnaudas už atliekų utilizavimą ir net atneša papildomų pajamų.



IKEA (Švedija)

Kiekvienais metais IKEA tiekėjai turi pranešti apie visos IKEA produkcijoje naudojamos medienos kilmę, kiekį ir rūšį.

Tikslai. IKEA yra iškėlusis tikslus savo tiekėjams tobulinti socialinės atsakomybės praktiką. Taikoma sistema leidžia patikrinti ir kontroliuoti medienos kilmę visoje medienos tiekimo grandinėje. Surinkta informacija ir atliktas rizikos vertinimas yra naudojami renkant dalį tiekėjų įmonių, kurios vertinamos kruopščiau.

IKEA dirbantys miškininkystės specialistai atlieka tiekėjų ir subrangovų naudojamos medienos auditą – nuo jos miško kilmės iki patekimo į gamyklą. Be to, IKEA bendradarbiauja su *Rainforest Alliance Smart Wood* programa – trečiosios šalies auditoriumi, kuris papildoma IKEA audito sistema atlikdamas tam tikrą medienos tiekimo grandinės auditą skaičių.

Nauda. Ši programa leidžia kontroliuoti medienos kilmę ir keisti standartų neatitinkančius tiekėjus.

„HUSSEY SEATING COMPANY“ (JAV)

„Hussey Seating Company“ (Hussey) – nebrangių sėdimų vietų (daugiausia mokyklų ir kolegijų sporto aikštynams) gamybos lyderė, taip pat gaminanti sėdimas vietas stadionams ir teatrams.

ĮSA iniciatyvos tikslai. Bendrovė nusprendė atlikti pakeitimus, medienos apdailos procesų metu leidžiančius smarkiai sumažinti į orą išmetamų teršalų kiekį. Taršos prevencijos (P2) programos metu „Hussey“ sumažino bendrą lakiųjų organinių junginių (LOJ) ir pavojingų oro teršalų (HAPs) emisijų kiekį įmonėje daugiau nei 90 proc. Rezultatai buvo pasiekti įgyvendinus du pagrindinius P2 projektus: perėjimą prie UV atsparios dangos gamybos proceso automatizavimo (naudojamo nedengtų statinių sėdimų vietų gamyboje) ir medienos komponentų apdailos vandens pagrindo dangomis (naudojamų stadionų ir teatrų sėdimų vietų gamyboje).

Nauda. Modernizuodama UV dangos gamybos procesą įmonė pagerino darbo aplinką bei proceso efektyvumą ir taip sutaupė lėšų. Remiantis atlikta studija, įdiegta sistema atsipirko per mažiau nei penkis mėnesius. Taip pat „Hussey“ jau nebevertinama kaip didžiausias LOJ ir HAP emisijų šaltinis, o įmonės veikla atitinka baldų pramonei taikomo *National Emission Standards for Hazardous Air Pollutants* (NESHAP) ir *VOC control technique guidance* (CTG) reglamentus.

Lietuvos medienos apdirbimo ir baldų gamybos sektorius: grėsmės ir galimybės

Lietuvos medienos apdirbimo ir baldų gamybos sektorius sudaro ženkliai didėjančią visos šalies pramonės dalį (2010-aisiais ši dalis siekė 9,2 proc. ir nuo 2000 m. augo 1,6 proc.). Tačiau realų atskirų ĮSA iniciatyvų paplitimą Lietuvos medienos apdirbimo ir baldų gamybos sektoriuje šią dieną įvertinti sudėtinga, kaip ir maisto pramonės įmonėse. Čia daugiau apsiribojama labdaros teikimu, o ne strateginiu požiūriu į ĮSA teikiamą naudą.

Pateikiame keletą identifikuotų klausimų, apimančių šią dieną visam sektoriui svarbias problemas. Rengiantis ĮSA principų taikymui reikėtų nepamiršti, kad aptariamais klausimais nėra pastovūs, o pokyčius svarbu nuolat stebėti ir į juos reaguoti. Taip pat atkreipiame dėmesį, jog dalis aptariamų problemų kyla iš atitinkamų teisės aktų nesilaikymo. Šių problemų sprendimas – veiklos atitikties teisės aktams užtikrinimas – tikrai negalėtų būti vadinamas ĮSA, tačiau jos yra būtinos prielaidos norint pradėti pirmąsias ĮSA iniciatyvas.

Pagrindinės tokios prielaidos Lietuvos medienos apdirbimo ir baldų sektoriuje – mokesčių įsipareigojimų vykdymas ir teisėtų darbo santykių užtikrinimas, ypač kalbant apie smulkų ir vidutinį verslą.

Mokesčių įsipareigojimų vengimas lemia didesnę verslo riziką. Taip veikti sudėtingiau, nes, be dėmesio įprastiems procesams, nuolat tenka skirti pastangas ir neoficialiai veiklai nuslėpti. Konfliktai su darbuotojais, pakenkti norintys konkurentai ir panašios priežastys gali paskatinti daryti patikras. Be to, įmonė gali būti laikoma nepatikima, todėl kyla grėsmė, kad dalis klientų atsisakys bendradarbiauti. Galiausiai, kyla baudžiamosios atsakomybės grės-

GALIMOS ĮMONĖS VEIKSMŲ KRYPTYS ELIMINUOJANT PROBLEMAS, SUSIJUSIAS SU TEISĖS AKTŲ NESILAIKYMU

- pasiekti bendrą vadovybės sutarimą atsisakyti taikomų neskaidrių praktikų (jei tokių yra);
- pagerinti bendrovės finansinių srautų planavimo procesą (pvz., standartizuoti procesą, naudoti finansų srautų planavimui skirtus IT įrankius, procesą padaryti reguliariu);
- mokesčių vengimą keisti mokesčių planavimu / optimizavimu;
- persvarstyti įmonės veiklos rizikos identifikavimo ir valdymo procesą, įvertinti jo pakankamumą;
- sukurti skundų administracijai pateikimo ir nagrinėjimo procedūrą;
- nevaržyti darbuotojų teisės jungtis į profsąjungas / panašias asociacijas;
- laikytis sutartyse su darbuotojais / jų grupėmis nustatytų įsipareigojimų;
- skirti deramą dėmesį darbo saugai. Identifikuoti pagrindinius darbo saugai, darbuotojų sveikatai turinčius įtaką faktorius. Nagrinėti veiksmų planą, kaip sumažinti / eliminuoti kenksmingus faktorius.

(atkelta iš 7 p.)

GALIMOS ĮMONĖS VEIKSMŲ KRYPTYS DIEGIANT ATSAKINGO TIEKIMO GRANDINĖS VALDYMO PRINCIPUS

- pačiai įmonei atsisakyti neskaidrios praktikos (jei tokia praktika taikoma). Pradėti nuo savęs – imtis įgyvendinti bent vieną ar kelias socialinės atsakomybės iniciatyvas. Tiekėjams ir subrangovams kelti tokius pat (ne mažesnius) reikalavimus kaip ir savo pačių veiklai (pvz., netoleruoti darbų saugos spragų, neatsakingo miškų kirtimo, neskaidrios verslo praktikos ir pan.);
- pirkti tik legaliai nukirstą medienos žaliavą – pageidauti, kad tiekėjai pateiktų pakankamus to įrodymus;
- persvarstyti sudaromas sutartis su pagrindiniais tiekėjais. Į naujai sudaromas sutartis įtraukti sąlygas, susijusias su socialine atsakomybe. Atlikti pagrindinių tiekėjų patikrą;
- bendradarbiauti su savo tiekimo grandinės atstovais, didinti jų informuotumą apie socialinę atsakomybę, galimas grėsmes, skatinti susidomėjimą potencialia nauda;
- atrenkant tiekėjus taikyti socialiai atsakingos veiklos, geros reputacijos kriterijus.

mė. Vis dėlto didesnės įmonės nelinkusios vengti mokesčių įsipareigojimų, nes taip sumažina savo veiklos riziką, pasiekiamas pranašumas prieš kitus darbdavius, o atsakinga verslo praktika gali tapti gera rinkodaros priemonė. Nors **darbo santykių teisėtumas** tiesiogiai negali būti priskiriamas prie ĮSA iniciatyvų – jis yra būtinas norint užtikrinti reikiamą darbo vietų kokybę, o drauge ir plėtoti ĮSA praktiką įmonėje. Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis, medienos apdirbimo ir baldų gamybos pramonėje daug teisės aktuose nustatytų darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimo reikalavimų neatitikimų. Tai kelia darbuotojų nepasitenkinimą ir neigiamai veikia darbo kokybę. Taip pat sudaromas paskatos darbuotojams imtis neetiškų veiksmų ir apgaulinėti darbdavį arba protestuoti. O poreikis spręsti darbuotojų nepasitenkinimo problemas nepalieka laiko pagrindinei veiklai. Be to, dėl įstatymų pažeidimų, netinkamos darbų saugos kyla teisminių procesų galimybė, atsakomybės ir baudų rizika. Ir atvirkiščiai – įtvirtinus teisėtus darbo santykius su darbuotojais ne tik eliminuojamos minėtos grėsmės, bet ir sumažėja įmonės veiklos rizikos bei įgyjamas pranašumas prieš kitus darbdavius, o darbuotojų lojalumas auga kartu su darbo sparta, kokybe. **Darbo sąlygų patrauklumas** – vienas esminių iššūkių, su kuriais susiduria medienos apdirbimo ir baldų gamybos sektorius Lietuvoje. Prasta darbo vietos kokybė, reikiamų kvalifikacijos kėlimo sąlygų nebuvimas gali lemti



AB „VILNIAUS BALDAI“

Pagrindinė darbo sąlygų gerinimo priežastis – vadovybės požiūris, jog darbuotojai yra svarbiausias įmonės veiklos efektyvumą ir sėkmę lemiantis veiksnys. Įmonėje įgyvendinamos šios ĮSA iniciatyvos:

vykdomi įvairių sričių specialistų vidiniai mokymai, naudojamasi išorės specialistų paslaugomis, darbuotojai stazuojasi užsienyje; daug dėmesio skiriama darbo saugai. Įmonėje griežtai laikomasi darbo saugos reikalavimų, prižiūrima, kad darbuotojai darbo vietoje elgtųsi saugiai ir tvarkingai. Darbuotojai aprūpinami individualiomis asmeninės saugos priemonėmis – darbo drabužiais ir avalyne. Vykdomi specialūs mokymai nelaimingų atsitikimų prevencijai, kuriais siekiama stiprinti atsakingą darbuotojų požiūrį į saugų darbą ir sveikatą (ne rečiau kaip kartą per

pusmetį bendrovėje skelbiama „Darbo saugos diena“); įmonės darbuotojams sudaromas galimybės pasiskiepyti nuo gripo, pasitikrinti regėjimą, cholesterolio ir cukraus lygį kraujyje, pasinaudoti fizioterapijos procedūroms, naudotis įmonės sporto sale; AB „Vilniaus baldai“ veikianči profesinė sąjunga aktyviai bendradarbiauja su įmonės vadovybe. Kas dvejus metus pasirašoma kolektyvinė sutartis, įmonės darbuotojams suteikianti įvairių privilegijų; kasmet atliekami darbuotojų psitenkinimo darbu, mikroklimato tyrimai. Remiantis jų rezultatais, rengiamos darbuotojų motyvavimo programos; sukurtų palankių darbo sąlygų nauda įmonei gali būti įvardijama kaip maža darbuotojų kaita ir nuolatinis darbo našumo augimas, siekiantis apie 10 proc. per metus.

UAB „BALDAI JUMS“

Įmonėje technologiškai apdirbama mediena nuo apvalaus rąsto iki gatavo gaminio. Todėl technologinio proceso metu susidaro labai daug medienos atliekų, drožlių, pjūvenų, medžio dulkių. Įmonė įkurta senose patalpose, todėl ir drožlių nutraukimo sistema buvo pasenusi bei atviro tipo ir į aplinką buvo išmetama labai daug kietųjų medienos dalelių.

Pagal gamtos taršos skaičiavimo duomenis įmonė per metus į aplinką išmėdavo apie 140 tonų kietųjų medienos dalelių. Medienos atliekos (pjūvenos) buvo sandėliuojamos atviroje teritorijoje. Be to, įmonė yra įsikūrusi miesto teritorijoje. Netoli yra mokykla, gyvenvietė ir vaikų namai. Įgyvendintos iniciatyvos tikslas – sumažinti gamtos taršą surinktus teršalus panaudojant kuro gamybai.

Investuotą modernią medienos atliekų nutraukimo sistemą. Ši sistema leido surinkti į aplinką išmetamas kietąsias medienos daleles ir jas panaudoti ekologiško kuro – bri-

ketų – gamybai. Medienos atliekų briketai – ekologiškai švarus kuras, kurį deginant, skirtingai nei kitą kietą kurą (akmens anglį), į atmosferą neišmetama sieros dioksido (SO₂), lemiančio rūgščių lietų susidarymą.

Nauda. Ženkliai sumažintas gamtos taršos mokestis už kietųjų medienos dalelių išmetimą į aplinką. Taip pat pagal ankstesnį išmetamą teršalų kiekį įmonė, pagal galiojančius įstatymus, privalėjo taikyti monitoringo priemones, kurios kainavo ne vieną tūkstantį. Dabar šias lėšas galima skirti technologijų tobulinimui; kietųjų medienos dalelių išmetimas nuo 140 tonų per metus buvo sumažintas iki 2,7 tonos per metus, arba 98 proc.;

įmonė prisidėjo prie Lietuvos siekio, kad atsinaujinančių energijos išteklių dalis kuro balanse sudarytų 12 proc., o gaunamos iš šių išteklių energijos dalis būtų artima ES direktyvų reikalavimams.

kompetentingų darbuotojų trūkumą. Tai savo ruožtu riboja veiklą arba gali sutrukdyti eksporto plėtrą. Įmonei, neturinčiai gero darbdavio vardo, taip pat sunkiau pritraukti naujų, reikiamos kvalifikacijos specialistų, o tai tiesiogiai atsiliepia produkto kokybei ir įmonės reputacijai. Be to, žema dirbančiųjų motyvacija yra viena iš neetiško elgesio priežasčių (pvz., darbo taisyklių pažeidimai, vagystės ar gadinimas). Atsiranda papildomų sąnaudų ir verslo rizikų. Negalima pamiršti, kad naujų darbuotojų paieška – tai augančios administracijos sąnaudos. Taip pat papildomas laikas turi būti skiriamas darbuotojų paieškai, atrankai ir mokymui. Dažnai naujų darbuotojų darbo efektyvumas mažesnis. Be to, nepalankios sveikatai darbo sąlygos gali tapti dažnesnių ligų priežastimi.

Patrauklios darbo sąlygos suteikia pranašumą prieš kitus darbdavius pritraukiant ir išlaikant darbuotojus. Kartu įgyjamas konkurencinis pranašumas, o santykinai nedidelės investicijos į darbuotojų motyvacijos kėlimą gali atsipirkti kur kas didesne darbų sparta, geresne kokybe. Galiausiai, sumažėja įmonės veiklos rizikos tikimybė.

Aplinkosaugos srityje medienos apdirbimo ir baldų pramonės įmonėms aktualesi gamybos proceso, produkto gyvavimo ciklo ir žaliavos įsigijimo klausimai.

Aplinkai draugiškas gamybos procesas – dar itin aktualus aspektas Lietuvos medienos apdirbimo ir baldų gamybos sektoriui. Mat ne visai sunaudotos žaliavos, pakartotinai nenaudojamos atliekos – tai prarastos pajamos, neefektyviai panaudoti resursai. Be to, didėjant atliekų kiekiui, smarkiai auga jų šalinimo sąnaudos, priklausomybė nuo atliekas tvarkančių įmonių kainodaros ir įstatymų pasikeitimų (jei būtų padidinti ar įvesti nauji taršos mokesčiai). Nepakankamas dėmesys pažangių technologijų taikymui didina riziką, kad pranašumą įgis naujovės anksčiau įsisavinę konkurentai. Naudojant kenksmingas medžiagas padidėja nelaimingų atsitikimų tikimybė. Tai gali atsiliepti

UAB „MEGRAME MEDIS“

Tikslas. Gyventi draugiškoje žmogui aplinkoje, o visuose gamybos procesuose veikti minimizuojant poveikį žmogui ir gamtai.

Medis – vienintelė visiškai natūrali medžiaga, naudojama langų gamyboje. Įmonės langų gamybai naudojama mediena turi tarptautinį FSC sertifikata, patvirtinantį, kad mediena buvo įsigyta iš tinkamai tvarkomo miško;

Gamybos procese naudojamos tik ekologiškos ir visus aplinkosaugos reikalavimus atitinkančios žaliavos. Visos apdailos medžiagos yra ekologiškai švarios, nekenksmingos, pagamintos vandens pagrindu, leidžia mediniams langams „kvėpuoti“. Taigi tiek gamybos procesai pasižymi ekologiškumu (viskas vyksta draugišku aplinkai principu), tiek patys gaminiai yra ekologiški ir nekenksmingi nei žmogui,

nei jį supančiai aplinkai. Naudojami dažai turi „Mėlynojo angelo“ ženklumą – tai yra pirmasis ir geriausias pasaulyje žinomas ekologinis ženklas, įdiegtas 1978 m. ir nustatęs ekologinių produktų standartą;

visa gamyba organizuojama siekiant minimizuoti susidarančias atliekas: įmonė medienos atliekas (pjuvenas) gamybos procese perdirba į medienos briketus, skirtus kūrenti. Medienos atraižos taip pat yra parduodamos kūrenimui. Stiklas išvežamas perdirbti. Dažymo metu likusios medžiagos surenkamos ir naudojamos pakartotinai.

Nauda. Mažesnis neigiamas poveikis aplinkai ir žymiai patrauklesnė produkcija – „Megrame Medis“ gaminiai ne kartą buvo paskelbti geriausiais „Lietuvos metų gaminių“ rinkimuose.

teisminiais ieškiniais, baudomis, žalos likvidavimo sąnaudomis. Kenksmingų medžiagų, nesertifikuotų žaliavų naudojimas – riboja eksporto galimybes.

Tinkamai valdant atliekas galimas reikšmingas sąnaudų sutaupymas – geriau valdomi įmonės piniginiai srautai, apyvartinis kapitalas. Taip pat atsiranda galimybės gauti produktų kokybės sertifikatus, padidinti gaminių patrauklumą, gaminių kainą ir plėsti pardavimą eksporto rinkose.

Dėmesys aplinkosaugai visuose produkto gyvavimo ciklo etapuose pristato kompleksiską požiūrį į įmonės vykdomos veiklos poveikį aplinkai. Tai suteikia galimybę perorientuoti verslą, padaryti jį konkuresnį, įžengti į naujas rinkas, padidinti gaminių kainą, pasiekti pranašumą prieš to paties segmento konkurentus.

Susidūręs su gaminių trūkumais (pvz., nepatogus dizainas, neigiamas poveikis sveikatai, trumpas naudojimo laikas ir pan.) pirkėjas dažniausiai nepirks antrą kartą. Smulkiems gamintojams itin svarbūs individualūs užsakymai, o dažnas būdas rinktis gamintoją – reklama iš lūpų į lūpas. Bloga esamų pirkėjų nuomonė, neigiama įmonės reputacija reikšmingai pakenks ateities paklausai. Lietuvos baldų rinkoje plėtros galimybės nedidelės. Norint gaminti užsienio rinkoms, dažnai tenka patenkinti didesnius reikalavimus gaminiui ir pačiam gamybos procesui. Prekybininkai nėra linkę priimti žemesnės kokybės gaminių eksponavimui. Tai apriboja įmonės rinkos prieigą.

Medienos žaliavos įsigijimas Lietuvoje gana jautrus klausimas. Siekiant minimizuoti žaliavos išlaidas, medienos apdirbimo ir baldų gamybos įmonėse žaliava ne visada įsigyjama skaidriai. Tai daro neigiamą įtaką įmonės reputacijai, o užsakovai ir verslo partneriai gali atsisakyti bendradarbiauti. Be to, išauga verslo rizika – galimi konkurentų veikti žiniasklaidos, teisės saugos institucijų tyrimai, baudžiamoji atsakomybė. Atskirais atvejais gali kilti rizika dėl įmonės veiklos tęstinumo.

Skaidriai įsigyjant medienos žaliavų sumažėja įmonės veiklos rizika, pagerėja jos įvaizdis ir išauga verslo partnerių, finansinių institucijų pasitikėjimas. Tad vadovybės ir kitų svarbių darbuotojų pajėgas galima sutelkti į pagrindinę įmonės veiklą.

Kalbant apie *atsakingą santykį su vartotojais* pirmiausia norisi atkreipti dėmesį į tai, jog dažnai pirkimo sprendimą lemiantis faktorius – galutinės produkcijos kaina. Dėl šios priežasties dalis gamintojų produkcijai naudoja žemos kokybės, pigias žaliavas ir tradicinį dizaino sprendimą. Tačiau šiuo atveju produkcija negali būti konkurencinga aukštesnės kainos segmente ir nėra patraukli eksporto rinkoms. Be to, susidūręs su gaminių trūkumais pirkėjas dažniausiai negrįš antrą kartą, o blogi jo įspūdžiai per trumpesnį laiką pasieks daugiau žmonių.

„DIDĖJA“ DIZAINO IDĖJA

Projektas, vienijantis Lietuvos baldų gamybos įmonių ir jaunų dizainerių pajėgumus

Tikslas. Lietuvos jaunųjų dizainerių ir gamintojų bendradarbiavimas siekiant vystyti dizaino inovacijas, racionalaus lietuviško dizaino produkto įgyvendinimas ir jo sklaida.

2011–2012 m. įgyvendinamas projektas prisideda prie nesudėtingos ir nebrangios gamybos, stilingų ir ergonomiškų gaminių pasiūlos rinkai didinimo. Projekto metu studentai ir jauni dizaineriai (iki 35 metų) kūrė nesudėtingus dizaino objektus. Vėliau nuo

trijų iki penkių mėnesių vykdytas aktyvus dialogas, gamybinis procesas, kurio metu dizaineriai įgavo praktinių žinių, o gamintojai edukuoti dizaino temomis. Užmegzti ryšiai tolesniam bendradarbiavimui, projekto metu sukurti gaminiai pristatyti per parodas.

Gaminiai, labiausiai atitinkantys e. komercijos reikalavimus, turės galimybę patekti į e. komercijos vystymo projektą, kurio tikslas – platinti Lietuvoje pagamintus produktus užsienio rinkose.

Nauda. projekte dalyvaujantiems gamintojams: reklama visoje Lietuvoje ir teigiamas įmonės įvaizdis.

UAB „VILNIAUS BALDAI“

Įmonėje daug dėmesio skiriama socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo užtikrinimui visoje tiekimo grandinėje:

naujiems tiekėjams išsiunčiamas užklausa dėl ISO sertifikavimo, IWAY ir IKEA reikalavimų atitikimo. Jeigu tiekėjai neatitinka reikalavimų, jie pašalinami iš potencialių tiekėjų sąrašo;

priešpirkdamas žaliavą kiekvienas tiekėjas supažindinamas su AB „Vilniaus baldai“ aplinkos apsaugos reikalavimais ir IWAY standartu. Tiekėjai, į kurių žaliavas įeina mediena ir medienos gaminiai, supažindinami su IWAY standarto miškininkystės skyriumi;

gaviniams, kuriuose gali būti formaldehidų, tiekėjai turi pateikti formaldehidų tyrimų sertifikatus ir bandymų protokolus anglų kalba. Gaviniams, kurie turi atitikti LOS-MAT-0066, -0003 ir -0010 reikalavimus, tiekėjai turi pateikti dokumentus, parodančius, ar gaviniai atitinka šiuos reikalavimus;

su patikimais tiekėjais sudaromos ilgalaikės sutartys, užtikrinančios ilgalaikį ir nenutrūkstamą žaliavų tiekimą. Taip pat pagal patvirtintą IWAY standartą ir grafiką reguliariai organizuojamas ir vykdomas tiekėjų auditas.

Atsakingas santykis su vartotojais sukuria didesnį gaminių patrauklumą ir geresnį vartotojų poreikių tenkinimą. Taip pat tai įgalina atsirasti didesnėms galimybėms pasinaudoti platintojų tinklu. Visa tai sukuria galimybę perorientuoti verslą, padaryti jį konkuresnį, išplėsti rinkas, padidinti gaminių kainą, pasiekti pranašumą prieš to paties segmento konkurentus. Lietuvos medžio apdirbimo ir baldų pramonei svarbūs keli **atsakomybės tiekimo grandinėje aspektai**: tiekėjų ISA praktika ir socialiai atsakingas bendradarbiavimas su pasirinktais tiekėjais. Turint galvoje, jog didžioji Lietuvos

GALIMOS ĮMONĖS VEIKSMŲ KRYPTYS DIEGIANT APLINKOS APSAUGOS PRINCIPUS:

- įsidięgti / taikyti aplinkosaugos vadybos sistemą;
- persvarstyti visą gamybos procesą (nuo medžiagų įsigijimo iki susidariusių atliekų šalinimo);
- nuolat sistemingai rinkti informaciją apie naujas technologijas, medžiagas;
- persvarstyti atsargų valdymo procesus – tikslas sumažinti vidutinį atsargų likutį, brokuotų, sugadintų medžiagų kiekį;
- taikyti įvairius atliekų kiekio mažinimo metodus;
- persvarstyti pakuočių tvarkymo ir pakavimo procesus;
- registruoti sunaudojamą medžiagų / žaliavų kiekį, analizuoti didžiausius nuokrypius/registruoti sunaudojamų energijos resursų kiekį, analizuoti didžiausius nuokrypius. Siekti kuo efektyvesnio panaudojimo;
- atsakingai tvarkyti gamybos atliekas;
- skirti dėmesį strateginiam valdymui;
- taikyti ekologinio gaminių projektavimo principus;
- atlikti gamyboje naudojamų medžiagų analizę. Medžiagas rinktis vadovaujantis ne vien kainos kriterijumi, bet ir jų perdirbimo paprastumu, ilgaamžiškumu, atsparumu nepalankioms sąlygoms, poveikiui aplinkai ir pan.;
- sudaryti etikos kodeksą, apimantį įvairius aspektus: darbdavio etiką, darbuotojų etiką, etiką klientų, tiekėjų, valstybės institucijų ir kitų trečiųjų šalių atžvilgiu;
- siekti tiekėjų diversifikacijos.

(nukelta j 10 p.)

(atkelta iš 9 p.)

gamintojų naudojamų žaliavų dalis įsigyjama Lietuvoje arba kitose ES narėse, pagrindiniai tiekėjų vertinimui taikomi JSA klausimai turėtų būti žaliavos ekologiškumas ir verslo etiškumas. Bendradarbiaujant su tiekėjais iš trečiųjų šalių, papildomai dėmesio reikėtų skirti ir jų darbdavystės praktikai bei atsižvelgti į tai, ar nepažeidžiamos žmogaus teisės. Šiuo metu sektoriuje renkantis žaliavų tiekėją paprastai dėmesys kreipiamas tik į du faktorius – kainą ir kokybę. Didelė dalis baldų gamybai reikalingų medžiagų perkamos užsienio šalyse iš stambiųjų gamintojų. Vis dėlto tiekėjų socialinei praktikai skirti papildomai dėmesio įmonės skatina produkcijos pirkėjų nustatyti reikalavimai (pvz., IKEA perkama produkcija turi būti pagaminta socialiai atsakingai nuo pat žaliavos paruošimo). Taip pat Lietuvoje nuolat daugėja FSC sertifikatą turinčių gamintojų.

Savonoriškos socialinės iniciatyvos – tai dar viena įmonių veiklos sritis, kuria siekiama spręsti susijusioms grupėms aktualius klausimus. Medžio apdirbimo ir baldų gamybos sektoriui tinkami socialinių iniciatyvų pavyzdžiai galėtų būti bendradarbiavimas su vaikų darželiais ar švietimo įstaigomis, sudarant patrauklesnes sąlygas kokybiškiems baldams įsigyti; akcijos, skatinančios tinkamą nebenaudojamų baldų utilizavimą. Tinkamas įgyvendintų iniciatyvų komunikavimas – gera įmonės rinkodaros priemonė, augantis žinomumas ir palankus visuomenės, valdžios institucijų požiūris į įmonės veiklą.

„LUX MED GROUP“ (Lenkija)

Tikslas. 2009 m. Lenkijos „LUX MED Group“ nusprendė išplėsti savo veiklos sritį. Įmonė pasirašė susitarimą su Varšuvos Švenčiausiosios Trejybės liuteronų bažnyčia dėl bendradarbiavimo sąlygų valdant Evangelikų diakonijos centro „Tabita“ slaugos namus Konstancine-Jeziornoje. Remiantis sudarytu susitarimu, „Tabita“ slaugos namai, kuriuos prieš tai valdė parapija, buvo perduoti specialiai šiam tikslui įsteigtai įmonei „LUX MED Tabita Sp. z o.o.“.

Nauda. Valdant „LUX MED Tabita“ buvo gerokai padidintas slaugomų asmenų skaičius, drauge išlaikant teikiamų paslaugų kokybės standartus. Inicijavusi bendradarbiavimą dėl „Tabita“ slaugos namų valdymo „LUX MED Group“ praplėtė savo veiklos sritį. Grupė yra ambulatorinių ir diagnostinių paslaugų ekspertė, ši plėtra leido pritaikyti turimas žinias naujoje, susijusioje sferoje.

Privatus sveikatos priežiūros sektorius – darnaus vystymosi iššūkiai ir galimybės

Privatus sveikatos priežiūros sektorius visame pasaulyje susiduria su išskirtiniais darnaus vystymosi iššūkiais. Vis dėlto gerosios praktikos pavyzdžiai rodo, kaip grėsmės galima paversti privalumais, kurie didina verslo pelningumą.

Senėjanti visuomenė – viena didžiausių Vakarų, išsivysčiusio pasaulio problemų. Dėl to sveikatos priežiūros sektoriuje atsiranda daug išlaidų, susijusių su prisitaikymu prie paslaugų paklausos pokyčių. Taip pat susiduriama su tokiomis grėsmėmis kaip mažesnis vyresnio amžiaus žmonių mokumas ir mažesnis darbingo amžiaus gyventojų skaičius.

Kita vertus, privačiam sveikatos sektoriui atsiveria ir naujų galimybių – išankstinis planavimas ir prisitaikymas prie visuomenės senėjimo leidžia įgyti konkurencinį pranašumą ir galimybę pasiūlyti klientams naujas paslaugas.

Nesveikas gyvenimo būdas ir nutukimas laikoma dar viena išsivysčiusio pasaulio rykšte. Mažiausiai 2,8 mln. suaugusiųjų kasmet miršta dėl antsvorio ir tuo susijusių pasekmių. Pagrindinė nutukimo priežastis – tai energetinis disbalansas tarp suvartojamų ir sunaudojamų kalorijų. Vis dėlto tai atveria ir naujų galimybių privačiam sveikatos sektoriui: auga asmenų, kuriems reikalinga medicininė pagalba, skaičius; randasi galimybė pasiūlyti naujas paslaugas klientams ir aktyviai dalyvauti visuomenės švietime, sveiko gyvenimo būdo propagavime ir taip kurti gerą įmonės įvaizdį, padidinti bendrą paslaugų paklausą.

Korupcija sveikatos priežiūros sektoriuje yra rimta problema daugelyje pasaulio vietų. Korupcija iš esmės sumažina sveikatos priežiūros išteklius, paslaugų kokybę, teisingumą ir veiksmingumą. Ji taip pat gerokai sumažina teikiamų paslaugų apimtį ir padidina sąnaudas, atbaido žmones nuo naudojimosi sveikatos priežiūros paslaugomis bei mokėjimo už jas ir, galiausiai,

GALIMOS ĮMONĖS VEIKSMŲ KRYPTYS DIDINANT VEIKLOS SKAIDRUMĄ IR DIEGIANT ETIŠKO VERSLO PRINCIPUS:

- pasiekti bendrą vadovybės sutarimą atsisakyti taikomų neskaidrių praktikų (jei tokios egzistuoja);
- sudaryti etikos kodeksą, kuris apimtų įvairius aspektus: darbdavio etiką, darbuotojų etiką, etiką klientų, tiekėjų, valstybės institucijų ir kitų trečiųjų šalių atžvilgiu. Viešai aptarti, paskelbti kodeksą,
- sudaryti sąlygas darbuotojams, klientams, kitoms suinteresuotosioms šalims pranešti (jei reikia, anonimiškai) apie etikos / kitų tvarkų pažeidimo atvejus;
- registruoti atvejus, kai sveikatos draudimo įmonė atsisako apmokėti už organizacijos suteiktas paslaugas. Tirti visų tokių atvejų priežastis;
- persvarstyti esamus paslaugų rinkodaros veiksmus, įvertinti jų etikos atitiktumą, atsisakyti netinkamų praktikų;
- rūpintis bendru darbo sąlygų gerinimu, kad darbuotojams nebūtų paskatos užsiimti neetiška veikla;
- apsvarstyti esamas kontrolės procedūras (pvz., pacientų registracija, jų pateikimas į pagrindines patalpas);
- įdiegti klientų aptarnavimo standartą, apimančią tokius aspektus kaip: klientui reikia pateikti informaciją apie prevencines patikras, informaciją apie tinkamus alternatyvius vaistus, laiką, skirtą paciento klausimams, ir pan.);
- šviesti darbuotojus etikos klausimais, mokyti juos nustatytų klientų aptarnavimo standartų. Nuolat atnaujinti darbuotojų žinias apie jiems keliamus etikos reikalavimus ir t. t.

pražūtingai veikia visuomenės sveikatos lygį. Tačiau griežtas atsiribojimas nuo bet kokių sąsajų su korupcija didina pacientų pasitikėjimą sveikatos priežiūros paslaugų teikėju ir tai proporcingai atsiliepia įmonės pelningumui ir padėčiai rinkoje. Be to, taikant aukštus etikos standartus įgyjamas konkurencinis pranašumas ir pritraukiama geriausių darbuotojų.

Sveikatos turizmas – tai gana nauja sritis, kuri suteikia daug perspektyvų privačiam sveikatos sektoriui. Aukštos gydymo kainos ir ilgi laukiančiųjų sąrašai savoje šalyje, pažangios technologijos ir aukšta specialistų kompetencija paslaugas teikiančioje šalyje, sumažėjusios transporto išlaidos ir internetinė rinkodara turėjo poveikį staigiam šio sektoriaus augimui, įvykusiam per pastarąjį dešimtmetį. Tiesa, susiduriama su tokiomis problemomis kaip akredituotų sveikatingumo ir gydymo paslaugų trūkumas, kokybės reikalavimų neatitikimas ir pan.

Lietuvos privačios sveikatos priežiūros sektorius

Lietuvoje, palyginti su kitomis ES šalimis, privati medicina sudaro santykinai nedidelę visų sveikatos priežiūros paslaugų dalį – apie 7–8 proc. (ES vidurkis 30–60 proc.). Ypač lėtai vystosi stacionarių medicininių paslaugų pasiūla privačiose gydymo įstaigose. Tačiau į privačias klinikas besikreipiančių pacientų srautai nuolat didėja. Sektoriuje susidariusi situacija skatina ieškoti naujų priemonių, leidžiančių plėtoti veiklos apimtį augančioje privačių sveikatos priežiūros paslaugų rinkoje. Kaip ir daugelyje sektorių, **mokestinių įsipareigojimų vengimo** klausimas aktualesnis mažesnėse įmonėse. Dažniausiai pasitaikantys pažeidimai: paslaugų teikimas to nefiksuojant oficialiai ar fiksuojant mažesnes pajamas ir netinkamas apmokėjimas už darbą (dalį užmokesčio sumokant „vokeliuose“). Tai didina verslo riziką ir sunku susikoncentruoti ties pagrindine veikla. Kartu tokia praktika mažina darbuotojų motyvaciją, apsunkina bendradarbiavimą su klientais ir sukelia baudžiamosios atsakomybės pavojų.

Sąžiningai atlikus mokestinius įsipareigojimus geriau valdoma veiklos rizika. Vadovybės ir kitų svarbių darbuotojų pajėgas galima sutelkti į pagrindinę įmonės veiklą. Be to, galima pasiekti pranašumą prieš kitus darbdavius pritraukiant ir išlaikant darbuotojus. Galiausiai, atsakinga verslo praktika gali tapti gera rinkodaros priemone.

Atsakingos darbdavystės srityje, kaip ir kituose sektoriuose, privačios sveikatos priežiūros įmonėms itin aktualus **darbo sąlygų patrauklumas**. Kalbant apie darbo sąlygas šiame sektoriuje, daugiausia dėmesio norėtųsi atkreipti į medicinos personalą, ypač gydytojus, kurių darbas paprastai įtemptas, darbo valandos ilgos, o atsakomybė didelė.

Dėl darbuotojų nuovargio, patiriamos streso pablogėja pacientų aptarnavimo kokybė, išauga klaidų tikimybė konsultuojant, gydant. Privačios medicinos sek-

toriuje itin svarbus kliento pasitenkinimas, kurį lemia ir dėmesys pacientui. Nepakankama aptarnavimo kokybė – prasta reputacija ir pajamos ateityje. Be to, reikšmingos klaidos gali lemti papildomas išlaidas – kompensacijos, nemokamos (valstybės laiduojamos) paslaugos, priteistos baudos. Dėl darbuotojų nuovargio, patiriamo streso išauga klaidų tikimybė konsultuojant, gydant. Kartu blogėjant darbuotojų motyvacijai, didėja darbuotojų, ypač geresnių, migracija iš įmonės.

Kita vertus, išsprendus darbo sąlygų patrauklumo problemas įmonėje sudaromas teigiamas mikroklimatas. Darbuotojai dirba našiau, yra lojalesni, gerėja klientų aptarnavimas. Taip galima pritraukti ir išlaikyti aukštesnės kvalifikacijos personalą. Tai vienas būdų, kaip pasiekti reikšmingą konkurencinį pranašumą. Galiausiai, sumažinti įmonės veiklos rizikos tikimybę. Privatus sveikatos priežiūros sektorius **poveikis mus supančiai aplinkai** iš pirmo žvilgsnio atrodo pakankamai nedidelis, o ir atskiras dėmesys jam mažinti daugumoje įmonių šią dieną neskiriamas. Vis dėlto atsakingas gamtinių išteklių naudojimas teigiamai atsilieptų privatus sveikatos priežiūros sektorius įmonėms. Neefektyviai naudojant išteklius, didėja priklausomybė nuo resursų kainų. Resursų kainų augimas dažnai ne iškart arba nevisiškai gali būti perkeltas į paslaugų kainą. Ir atvirkščiai – atsakingas gamtos išteklių naudojimas sumažina sąnaudas ir leidžia geriau valdyti organizacijos finansinius išteklius, o tai reikšmingas konkurencinis pranašumas. Be to, aplinkosaugos, ekologinio pėdsako mažinimo idėjos tampa vis populiarnesnės ir gali padidinti klientų skaičių.

Įmonės veiklos etiškumas – vienas svarbiausių verslo elementų. Skirtingai nei kituose sektoriuose, kalbant apie privačių sveikatos paslaugų sritį šį klausimą reikia skirti į du lygius: įstaigos ir mediko etika. Dėl pačių paslaugų pobūdžio ir paskirties ypatumų reklamai turėtų būti skiriama ypač daug dėmesio. Kitas labai svarbus klausimas – privačių medicinos įstaigų santykiai su valstybinėmis ligonių kasomis. Sektoriuje yra pavyzdžių, kai siekiant paskubinti sutarčių su ligonių kasomis sudarymą ar išplėsti kompensuojamų paslaugų spektrą pasinaudota ryšiais su valdžios atstovais. Tačiau taikant neskaidrią praktiką valstybės institucijų atžvilgiu, išauga verslo rizika. Keičiantis politinei situacijai, korupcijos atvejai gali iškilti į viešumą ir net kyla baudžiamosios atsakomybės grėsmė. Be to, neetiškas įmonės veiklos modelis trukdo jos veiklos efektyvumo didinimui, prisitaikymui prie rinkos pokyčių ir kilus krizei verslas gali tapti nekonkurencingas. Medicinos sektorius taip pat sulaukia itin daug žiniasklaidos dėmesio, tad egzistuoja reputacijos praradimo rizika, o tai savo ruožtu gali neigiamai paveikti klientų skaičių.

Kita vertus, tinkamas etiškos veiklos komunikavimas gali tapti puikia rinkodaros priemone ir gera įmonės reputacija gali būti panaudota pritraukiant naujus klientus bei įdarbinant ir išlaikant aukštesnės kvalifikacijos personalą. Kalbant apie **gydytojų veiklos etiką**, anksčiau akivaizdžios gydytojų ir farmacininkų bendradarbiavimo problemos ir jų mastas, pasikeitus įstatymams, reglamentuojantiems vaistų skyrimą, šią dieną yra sumažėjęs. Kaip aktualius klausimus galima paminėti pacientui nebūtinų paslaugų pardavimą, netinkamą suteiktų paslaugų įforminimą ir piktnaudžiavimą valstybės taikoma apmokėjimo už suteiktas paslaugas sistema. Žinoma atvejų, kai medikai greitai „sutvarko“ sveikatos patikrinimo pažymą ar paprašyti suformuoja nedarbingumo pažymėjimą. Taip pat pasitaiko atvejų, kai asmeninis privatus sveikatos draudimas yra pritaikomas teikiant paslaugas asmens draugams ar šeimos nariams, o suteiktos paslaugos pildant oficialius dokumentus pakeičiamos kitomis – kompensuojamomis.

Tačiau ilgainiui tai gali sukelti rimtų pasekmių privačias sveikatos paslaugas teikiančiai įmonei. Asmenys, nusizengiantys etikai vienoje srityje, yra labiau linkę prasišlenkti su etika ir kitose. Kyla rizika, kad bendra įstaigos paslaugų kokybė prastės, kad nusizengimų etikai kultūra plis ir tarp kitų darbuotojų.

Ligų prevencija ir visuomenės sveikatinimas – niša, kurioje palyginti nedaug Lietuvos privataus sveikatos paslaugų sektoriaus atstovų užsiima socialiai atsakinga veikla. Tačiau būtent čia medikų įgyvendinamos iniciatyvos dėl jų turimos kompetencijos ir statuso visuomenės akyse galėtų turėti reikšmingą poveikį. Reguliariai sveikatos nesitikrinantys pacientai dažnai į gydytojus kreipiasi tik ligai gerokai pažengus į priekį. Tokiais atvejais įprasta pagalba gali būti nepakankama – pacientams reikia aukštesnės kvalifikacijos specialistų pagalbos, prarandamos pajamos. Nesirūpinant ligų prevencija, didelė dalis pacientų pinigų, skirtų sveikatai, yra išleidžiama vaistams. Dėl to

UAB „SK IMPEKS MEDICINOS DIAGNOSTIKOS CENTRAS“ (MDC)

Mažinti poveikį aplinkai siekiama visoje įmonės tiekimo grandinėje. Nustačius galimą neigiamą poveikį aplinkai, vadovybės atstovas aplinkosaugai tiekėjams pristato MDC aplinkosauginius reikalavimus. Taip pat vadovybės atstovas aplinkosaugai gali pareikalauti įtraukti į sutartis su tiekėjais papildomus aplinkosaugos reikalavimus, jei tiekiami produktai susiję su reikšmingais aplinkos apsaugos aspektais (pavyzdžiui, nurodyti įpakavimo kiekį, taros ir pakuotės medžiagą (stiklinė, plastikinė), atliekų ir taros surinkimo įsipareigojimą, kt.).

Taip pat įmonė prie neigiamo poveikio aplinkai mažinimo prisideda ir įgyvendindama visiškai paprastus veik-



mus, leidžiančius taupyti resursus, o drauge ir veiklos vykdymo sąnaudas: taikomas dvipusis spausdinimas, naudojamos taupios lemputės, automatizuotas pastatų inžinerinių tinklų darbo režimas (minimalus energijos naudojimas ne darbo metu). Sukurtas įmonės intranetas informacijos sklaidai leidžia mažinti popieriaus sąnaudas. Įmonėje rūšiuojamos buities atliekos.

Sisteminių požymių į neigiamo poveikio aplinkai mažinimą užtikrina tai, jog veikloje vadovaujamosi ISO 14001 standartu.

mažėja pacientų perkamoji galia medicinos paslaugoms. Sveika gyvensena ir su ja susiję produktai, paslaugos (pvz., sporto treniruotės, paskaitos apie sveiką gyvenseną, sveikatinimo procedūros) – papildoma verslo niša. Be to, aktyvus dalyvavimas visuomenės sveikatinimo iniciatyvose – gera įmonės rinkodaros galimybė ir produktyvus kontaktas su pacientais, ugdantis klientų pasitikėjimą, lojalumą. Reikia prisiminti, kad visuomenės susidomėjimas sveikos gyvensenos klausimais nuolat auga.

Statybų sektorius – aktualūs darnaus vystymosi iššūkiai ir ĮSA teikiamos galimybės

Pasauliniame kontekste galima išskirti 5 pagrindinius statybų sektoriui aktualius darnaus vystymosi iššūkius. **Miestų planavimas** – vienas rimčiausių. Nors urbanizacija kelia ekonomiką, ji prisideda ir prie klimato pokyčių, taršos, miestų perpildymo ir lūšnynų daugėjimo. Miestai ir miesteliai šiuo metu užima 2 proc. žemės paviršiaus, tačiau sunaudoja 75 proc. jos išteklių. Įvertinus sparčius kultūrinius, demografinius ir ekonominius pokyčius kyla klausimų dėl šiuolaikinių urbanizacijos modelių tvarumo, kraštovaizdžio planavimo principų ir metodų. Yra daugybė su augančia urbanizacija susijusių darnaus vystymosi klausimų, į kuriuos turėtų atsižvelgti statybų sektorius (pvz., išteklių naudojimas, energijos vartojimo efektyvumas, kultūros ir istorinis paveldas, žmonių gerovė ir saugumas, visuomenės dalyvavimas teritorijų planavime, transporto srautų problemos ir kt.). Neatsižvelgus kyla grėsmė, kad prasidės vietos bendruomenės protestai, o nauji objektai (pvz., butų) bus nepatrauklus klientams. Kita vertus, įgyvendinus minėtas priemones sumažėja sąnaudos dėl efektyvesnio išteklių naudojimo, atsiranda verslo plėtros galimybė, o dėl klientams patrauklių sprendimų didėja paklausa.

Vertinant **darbuotojų saugos ir sveikatos riziką**, statybų sektorius yra vienas pavojingiausių. ES mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe skaičius sektoriuje beveik siekia 13 asmenų 100000 darbuotojų, kai visų sektorių vidurkis yra 5 asmenų 100000 darbuotojų. Statybų sektoriuje daug dėmesio turi būti skiriama darbuotojų sveikatai ir saugai užtikrinti. Ši prevencija turėtų būti laikoma svarbia sąnaudais mažinančia ir darbuotojų lojalumą didinančia investicija. Dėl nelaimingų atsitikimų prarandamas darbo laikas ir patiriama papildomų sąnaudų. Galiausiai, tai didelė grėsmė įmonės reputacijai.

Energijos vartojimo efektyvumas – dar vienas labai svarbus statybų sektoriui iššūkis. Europoje pastatai suvartoja 40 proc. energijos (šildymui ir apšvietimui). Be to, pastatai yra didžiausias išmetamų CO₂ dujų šaltinis ES. Sutelkusi dėmesį į energijos vartojimo efektyvumą ir gyventojų ar pastato naudotojų patogumą, įmonė gali geriau atitikti klientų poreikius. Aplinkosauga, taupus energijos vartojimas – vis dažniau išreiškiami klientų pageidavimai. Reikia turėti omenyje, kad griežtėja pastatų energinio efektyvumo reglamentavimas ir klientai daugiau dėmesio linkę kreipti į energinį efektyvumą.

(nukelta į 12 p.)

(atkelta iš 11 p.)



OLIMPINIS PARKAS (Didžioji Britanija)

Olimpinis parkas bus pastatytas vienoje iš labiausiai neišvystytų Londono teritorijų – „Lower Lea Valley“ ir ženkliai pagerins vietos bendruomenės gyvenimo sąlygas: patobulinta transporto infrastruktūra, papildomos darbo vietos, kokybiškas gyvenamasis plotas, naujas parkas ir tarptautinius standartus atitinkanti kultūros ir sporto infrastruktūra.

Olimpinio parko statybai bus naudojamos ir medžiagos, gaunamos valant ir tvarkant teritoriją.

Nauda. Naudojant teritorijoje esančias medžiagas gerokai sumažėja reikalingų naujų statybinių medžiagų kiekis / jų transportavimo sąnaudos. Mažiausiai 90 proc. griovimo ir valymo darbų metu gautų medžiagų pagal svorį bus pakartotinai panaudotos ar perdirbtos.

„FERROVIAL“ (Jungtinė Karalystė)

Veiklos sritis – saugos sistemos.

ISA iniciatyva – elgesio kodeksas ir politika.

„Ferrovial“ įmonės įsipareigojimas užtikrinti saugą ir sveikatą atspindi elgesio kodekse ir kiekvienam padaliniiui pritaikytoje politikoje (atitinkančioje skirtingų šalių, kuriose veikia įmonės padaliniai, įstatymus). Darbuotojų saugos sistemas reguliariai tikrina akredituotos išorės institucijos. Audito dažnumas priklauso nuo vykdomos veiklos rūšies.

Tikslas. Supaprastinti reikalingus

veiksmus, standartizuoti kriterijus ir palengvinti saugos sistemos įgyvendinimą atskiruose padaliniuose. Be politikų ir procedūrų, taip pat taikomos kitos priemonės (pvz., mokymai, saugos komitetai, medicininės apžiūros, stebėsenos ir kontrolės vizitai ir pan.).

Pasiekimai. 2010 m. Karališkoji nelaimingų atsitikimų prevencijos draugija apdovanojo įmonę „Ferrovial“ už darbuotojų saugos ir sveikatos įsipareigojimo vykdymą įgyvendinant įvairius projektus JK.

Lietuvos statybų sektorius

Statybų sektorius sudaro reikšmingą Lietuvos ekonomikos dalį. Sektoriaus vystymosi prognozės – prieštaringos. Viena vertus, laukiama statybos ir montavimo darbų augimo, kuris 2013-aisiais galėtų siekti 7 proc. Kita vertus, dalis prognozių gana pesimistiškos dėl neaiškios euro zonos situacijos, prastėjančių verslo bei visuomenės lūkesčių. Vertindamos ateities perspektyvas ir pačios statybų įmonės jau dabar ieško būdų, kaip išsaugoti darbų apimtį, analizuoja veiklos diversifikavimo galimybes. ISA praktikos įgyvendinimas gali pasitarnauti ir veiklos tvarumo bei konkurencingumo didinimui.

Be abejo, prieš pradėdant kalbėti apie specifinius sektoriui ISA klausimus svarbu paminėti, kad Lietuvos statybų sektoriaus įmonės (tos, kurios tai daro) pirmiausia turėtų atsakyti ydingos **mokestinių įsipareigojimų vengimo praktikos**. Dažniausi mokesčių vengimo atvejai: atlyginimų mokėjimas „vokeliuose“, asmenų įdarbinimas be darbo sutarties, pajamų už atliktas paslaugas nuslėpimas, veiklos vykdymas neįregistravus įmonės. Šią tendenciją lemia ekonominė padėtis, sektoriaus specifika, egzistuojančios didesnės galimybės apgauti. Tačiau dėl mokestinių įsipareigojimų nevykdymo didėja verslo rizika, gali atsirasti konfliktų su darbuotojais, įmonė gali būti laikoma nepatikima, ir kyla grėsmė, kad dalis rinkos dalyvių, klientų atsisakys bendradarbiauti.

Viena svarbiausių sričių, kuriai statybų sektoriaus įmonės Lietuvoje turi skirti dėmesį savo ISA programomis – santykis su darbuotojais, t.y. spręsti darbuotojų kaitos problemas, kurios sietinos su darbo vietos kokybe, sauga ir darbuotojų sveikata.

Darbo sąlygų nekokybiškumas lemia mažą darbuotojų motyvaciją, mažesnę darbų kokybę. Darbo sąlygų kokybė suteikia pranašumą prieš kitus darbdavius pritraukiant ir išlaikant kvalifikuotus darbuotojus, o santykinai nedidelės investicijos motyvacijai kelti gali atsipirkti kur kas spartesniu darbu, kokybe, išaugusiu darbuotojų lojalumu. Galiausiai tai padidina užsakovų, finansinių institucijų pasitikėjimą ir klientų pasitenkinimą. Visa tai prisideda prie įmonės konkurencingumo didėjimo ir papildomų sąnaudų taupymo.

Darbų sauga įvardijama kaip esminė specifinė statybų sektoriaus problema. Nelaimingų atsitikimų skaičius Lietuvos statybos įmonėse – vienas didžiausių. Problema kyla stengiantis kuo labiau sumažinti veiklos sąnaudas: darbuotojai nepaprūpinami visa saugai reikalinga įranga, yra atvejų, kai atliekami vien formalūs darbuotojų saugos mokymai. Kita darbų saugą mažinanti priežastis – siekis kuo greičiau atlikti darbus, stengiantis gauti greitesnį apmokėjimą. Nepakankama darbų sauga turi neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir darbuotojai dirba ne taip efektyviai. Taip pat kyla kontroliuojančių institucijų patikrinimų grėsmė, galimos baudos, o nelaimingų įvykių, institucijų patikrinimų trukdo įprastą darbų eigą, ilgina terminus, didina sąnaudas ir t. t. Tinkamai užtikrinta darbų sauga didina darbuotojų pasitenkinimą ir kartu darbų kokybę. Tai lemia užsakovų, verslo partnerių pasitikėjimą įmone bei veiklos rizikos sumažėjimą.

Dar vienas Lietuvos statybų sektoriui aktualių klausimų, susijusių su atsakinga darbdavyste, – **sveiko darbuotojų gyvenimo būdo skatinimas**.

„SKANSKA“ (Danija)

Energiją tausojantis pastatas „Nordhuset“ suprojektuotas taip, kad kasmet sunaudotų 67 kWh/m² energijos (įskaitant pagrindinį apšvietimą, tačiau neįtraukiant kitos gyventojų suvartojamos elektros energijos), o tai yra 26 proc. mažiau nei vidutinė suvartojama norma Danijoje.

Pastatą veiksmingai aušina „šaldančių lubų“ oro kondicionavimo sistema, kuriai naudojami prie stogo tvirtinami kondensatoriai, užtikrinantys nemokamą aušini-

mą esant tinkamai lauko temperatūrai. Veiksmingą šildymą ir aušinimą užtikrina mažo srauto ventiliacijos sistema. „Nordhuset“ pastate sudėti efektyvūs langai, kurių šilumos perdavimo koeficiento U vertė yra 0,9–1,1 W/m², o pietinės ir vakarinės pusės langai padengti specialia dangą, saugančia nuo saulės šilumos pertekliaus. Pastato apšvietimo sistemą valdo energiją tausojantys dienos šviesos ir judesio davikliai.

Rinka paprastai pajėgi atitikti dideles ir vidutines pajamas gaunančių gyventojų poreikius būstui įsigyti. Tad pažangios statybų bendrovės ieško mechanizmo, leidžiančių padidinti **būsto prieinamumą mažesnes pajamas gaunantiems asmenims**. Tokie mechanizmai galėtų apimti reglamentavimo reformą, mišrios paskirties pastatų statybą, didesnį apgyvendinimo tankumą, paramą programoms, kuriomis atkuriamas ir išsaugomas būstas, ir pan. Tai didina potencialią rinką ir gerina įmonės įvaizdį.

Infrastruktūra tampa vis populiarene investicijų forma tarp institucinių investuotojų. Atsakingas investavimas yra vykdomas atsižvelgiant ne tik į visuomenės poreikius ir viešąjį interesą, bet ir į poveikį aplinkai ir vietos bendruomenėms, kurias paveikia investicijos. Būtinai atviras dialogas ir komunikacija tarp investuotojo ir suinteresuotųjų šalių, duomenų atskleidimas, projekto poveikio vertinimas, geras identifikuočių rizikų valdymas ir pan. Kitu atveju gresia vietos bendruomenės protestai, kurie vilkintų ar net atskirais atvejais apskritai sustabdytų projekto darbus. Tai didina išlaidas ir gali atsiliepti įmonės reputacijai.

Pavyzdžiui, darbuotojų piktnaudžiavimas alkoholiu statybų sektoriuje santykinai labiau paplitęs nei kitose ūkio šakose. Piktnaudžiavimas alkoholiu neigiamai veikia ir darbų saugą, ir darbų kokybę bei jų atlikimo terminus. Dėl šių priežasčių prastėja įmonės reputacija; bendrovės verslo partneriai, klientai gali atsakyti tęsti bendradarbiavimą. Dalis užsakovų taiko baudas įmonėms, jei statybos objekte aptinkamas apsvaigęs darbuotojas. Bendrai paėmus, nepakankamas darbuotojų dėmesys sveikai gyvenimui – susirgimo atvejų dažnėjimo priežastis, o ligos juk lemia personalo trūkumą, papildomas sąnaudas.

Antra atsakingo požiūrio reikalaujanti sritis aktuali (o kartu ir veiklos niša) Lietuvos statybų sektoriui – aplinkosauga.

Naudojamų statybinių medžiagų draugiškumas aplinkai, inovatyvių technologijų taikymas taip pat labai svarbi tema statybų sektoriui. Siekdamas mažinti sąnaudas įmonės dažnai taupo įsigydamas pigesnių žaliavų. Tai savo ruožtu gali lemti įmonės reputacijos smukimą. Pastatyti išskirtiniai pastatai, pritaikytos naujos technologijos, netradicinės medžiagos gali tapti gera įmonės rinkodaros priemone, didinančia bendrovės išskirtinumą, žinomumą. Klientai, suteikusi jiems pakankamai informacijos, modernią energiją taupančią įrangą, sveikatai, aplinkai draugiškas medžiagas gali įvertinti kaip papildomą naudą ir sutikti su didesne kaina. Naudojant aplinkai draugiškas, modernias medžiagas sumažėja statybos atliekų ir didėja žaliavų panaudojimo efektyvumas. Sąnaudos medžiagoms įsigyti, atliekoms pašalinti tampa mažesnės. Netolimoje ateityje įstatymai gali reikalauti statyti vien „pasyvius“ namus.

Susidarantių atliekų mažinimas ir antrinis panaudojimas ar perdirbimas – antra su aplinkosauga susijusi sritis aktuali statybų sektoriui. Perdirbti ir panaudoti antrą kartą galima didelę dalį statybinių atliekų: betonas, asfaltas, plytos, keraminės detalės – tik dalis pavyzdžių. Lietuvoje statybos atliekų perdirbimas vis dar nėra pakankamai aktyvus, o susidaranti atliekų kiekis – didelis. Todėl prarandamos pajamos, neefektyviai naudojami resursai ir didėja veiklos sąnaudos.

Etikos principų taikymas – trečia probleminė sritis, būdinga Lietuvos statybų sektoriui, pasireiškianti per viešuosius pirkimus, skaidrumu ir korupcija ir nepakankamą dėmesį tiekėjų ir subrangovų verslo principams (t. y. jų skaidrumui).

Viešieji pirkimai visada buvo svarbus statybų sektoriaus pajamų šaltinis – net ir veiklos piko laikotarpiu, kai netrūko ir privačių užsakymų. O dabar pastangos išgyventi neigiamą statybų sektoriaus verslo ciklą arba akcininkų spaudimas didinti veiklos apimtį skatina įmones dalyvauti projektuose neatsirenkant jų, siūlyti itin žemas kainas. Skirtumas tarp didžiausios ir mažiausios viešuosiuose pirkimuose pasiūlytos kainos gali būti dvigubas. Dažnai įmonės, pasiūliusios minimalią įmanomą kainą, laimi projektą ir tik po to ieško sprendimų sąnaudoms taupyti. Ši problema turi įtakos ir kitiems klausimams, susijusiems su atsakingo verslo praktika: nekokybiškų ar netinkamų medžiagų pasirinkimui, prastų darbo sąlygų sudarymui, mokesčių vengimui, atlyginimams „vokeliuose“ ir pan.

Pastarasis aspektas labai smarkiai susijęs su bendru **verslo praktikos skaidrumu**. Būtų galima išskirti dvi dažniausias sritis, susijusias su neskaidria verslo praktika. Pirmoji – viešuosiuose pirkimuose pasitaikantys viešųjų ir privačių interesų derinimo susikirtimo atvejai. Antroji neskaidrios praktikos sritis – korupcijos apraiškos priežiūros institucijoms vykdant priežiūrą. Abiem atvejais rizikuojama įmonės reputacija – užsakovai ir verslo partneriai gali atsakyti bendradarbiauti. Taip pat išauga verslo rizika – galimi konkurentų paveikti žiniasklaidos, teisėsaugos institucijų tyrimai, baudžiamoji atsakomybė.

Dėmesys subrangovų ir tiekėjų verslo praktikai gal net yra svarbiau statybų sektoriuje nei kitose srityse. Patikimų partnerių pasirinkimas ir išlaikymas, atsisakant nepatikimų, gali reikšmingai padidinti veiklos efektyvumą ir sumažinti sąnaudas. Tačiau verslo partnerių pasirinkimas Lietuvoje dar nepasiekė aukštesnės pakopos, kai vertinama jų bendra ĮSA praktika. Todėl susiduriama su rimtomis grėsmėmis. Subrangovų, tiekėjų neatsakinga praktika (pvz., nelaimingi atsitikimai statybos objekte, konfliktai su darbuotojais, aplinkai nedraugiški statybos ar gamybos metodai ir medžiagos, vėluojantys

UAB „PLUNGĖS JONIS“

Įmonė rūpinasi darbo vietos patrauklumu. Pagrindinis vykdomų iniciatyvų tikslas – vadovybės požiūris, jog būtent profesionalūs ir kompetentingi darbuotojai yra veiklos sėkmės pagrindas, o pozityvi ir palaikanti atmosfera prisideda prie darbo efektyvumo augimo. Įmonė remia darbuotojų magistro ir bakalauro studijas. Be to, nuolatinį specialistų tobulėjimą padeda užtikrinti verslo kelionės ir užsienio kompanijų gerosios praktikos perėmimas. Ateityje planuojama darbuotojų vaikus įtraukti į ĮSA projektus, apimančius karjeros planavimą, studijas statybų

srityje. Reguliariai įgyvendinamos darbuotojų sveikatingumo programos. Įmonė rengia darbuotojams ir jų šeimoms nariams periodines keliones po Lietuvą, sveikina darbuotojus įmonės ir asmeninių švenčių progomis, darbuotojams, susiduriantiems su socialinėmis problemomis (pvz., alkoholizmu), skiriama parama.

Nauda. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas ne tik didina darbuotojų motyvaciją ir lojalumą, bet ir kelia įmonės konkurencingumą bei užtikrina darbdavio patrauklumą. Įmonėje ypač mažą vidutinės ir aukščiausios grandies darbuotojų kaita.

darbai) gali padaryti neigiamą poveikį įmonės užsakovės reputacijai, o už subrangovų padarytas klaidas atsakomybę prisiimti gali tekti pačiai įmonei. Gana dažnai pasitaiko atveju, kai statybos bendrovės (tiek projektų plėtotėjai, tiek rangovai, subrangovai) nepatenkina visuomenės poreikių. Galima išskirti bent kelias svarbias interesų grupes: klientai, aplinkinė bendruomenė, visuomenė plačiaja prasme. **Visuomenės interesų nepaisymas** suponuoja reputacijos prastėjimą, o drauge ir užsakymų bei pardavimo mažėjimą ir kartu verslo rizikos didėjimą. Taip pat atsiranda vystomų projektų boikoto, baudų, teisminės atsakomybės ar visiško projekto sustabdymo grėsmė. Priešingu atveju geriau valdoma veiklos rizika, o vadovybės ir kitų svarbių darbuotojų pajėgas galima sutelkti į pagrindinę įmonės veiklą. Taip pat gerėja įmonės įvaizdis, didėja finansinių institucijų, verslo partnerių pasitikėjimas, tampa palankesnis savivaldos ir valstybės institucijų požiūris. Galiausiai, visuomeniškai atsakinga praktika gali tapti gera rinkodaros strategija, įmonės veiklos diferencijavimo priemone.



UAB „VEIKMĖ“

Veiklos sritis – statyba.

ĮSA iniciatyva – aplinkai „draugiška“ statyba (pasyvūs namai).

Nuo 2010-ųjų įmonė pradėjo projektuoti ir statyti antros kartos lietuviškus pasyvius namus, taikydama integruojamas atsinaujinančių energijos šaltinių technologijas. Taip pat įmonėje rengiami kvalifikuoti, atestuoti pasyvių namų planuotojai – projektuotojai. Pasyvūs namas – energiška efektyvus pastatas: šiluminis komfortas, vidaus oro kokybė ir gera akustinė aplinka pasiekiami nenaudojant tradicinių šildymo ir aušinimo sistemų. Namo pagrindiniai pranašumai – ekonomija ir ekologija.

Transporto sektorius – aktualūs darnaus vystymosi iššūkiai ir ĮSA teikiamos galimybės

Apibendrinant pasaulines tendencijas išskiriamos 3 probleminės sritys, kurioms atsaką bendrovės davė pasitelkdamos atsakingo verslo principus. Tai – klimato kaita ir su aplinkos apsauga susiję suinteresuotų grupių lūkesčiai transporto bendrovėms, specifinės darbuotojų darbo sąlygos ir transporto keliamas triukšmas. **Klimato kaita** ir su ja susiję griežti nacionaliniai ir tarptautiniai reikalavimai yra svarbūs transporto sektoriui, kuris labai priklausomas nuo iškastinio kuro ir išskiria didelį CO₂ kiekį. Tai yra susiję su investicijų į naujas technologijas poreikiu ir aukštesnėmis sąnaudomis ateityje. Klimato kaita lemia didėjančias veiklos sąnaudas dėl padidintų mokesčių už aplinkos taršą.

(nukelta į 14 p.)

(atkelta iš 13 p.)

Tačiau kartu tai ir atveria galimybių mažinti sąnaudas tausojant energiją ir degalus. Taip pat tai gali suteikti konkurencinį pranašumą, jei pasirengiama aplinkosauginių įstatymų pokyčiams anksčiau nei konkurentai.

Tekimo grandinės pertvarkymas (intermodalinių pervežimo sprendimų vystymas) – išskirtinai transporto sektoriui aktualus iššūkis, susijęs su aplinkosauga ir darniu vystymusi. Terminalų ir jungčių bei pritaikytos infrastruktūros trūkumas dažnai varžo transporto paslaugas. Intermodaliniai pervežimo sprendimai leidžia geriau patenkinti klientą, suvaldyti dalį su krovininių pervežimu susijusių rizikų ir sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisiją. Tai padidina patrauklumą naujiems klientams ir sumažina įmonės sąnaudas. Tačiau transporto įmonės negali suteikti visiškai neprikaištingų intermodalinių pervežimo paslaugų neturėdamos tam tinkamos transporto, informacinių technologijų sistemų ir telekomunikacijų infrastruktūros. Be to, nepaisant šioje srityje pasiektos pažangos, kol kas galimybių įgyvendinti intermodalinio transporto srautų sekimą, vietos nustatymą ir stebėjimo sistemų suderinamumą nepakanka.

Transporto sektoriaus darbuotojų sauga ir sveikata. Auganti problema – smurtas prieš transporto sektoriaus darbuotojus. Transporto sektoriaus darbuotojai susiduria su mažiausiai dviem „pavojingų darbuotojų“ faktoriais: laukti priverstų žmonių susierzinimas ir darbas su išgėrusiais arba narkotikus vartojančiais asmenimis. Dėl to mažėja žmonių, norinčių dirbti vairuotojais, nukentėję darbuotojai negali tam tikrą laiką atlikti savo pareigų darbe, o įmonei kyla problemų dėl reputacijos.

Be smurto, gresia ir kiti įvairiausi **fiziniai pavojai**: daugiau streso ir nuovargio, netinkama mityba, transporto priemonių gedimas, nelaimės ir avarijos kelyje. Vairuotojų darbdaviams gali kilti sunkumų užtikrinant darbuotojų saugumą, dažnai dėl darbo pobūdžio, kai darbuotojas didžiąją laiko dalį būna toli nuo pagrindinių įmonės patalpų. Tačiau darbo vietos sveikumas ir saugumas yra svarbus tiek darbuotojui, tiek darbdaviui. Tai leidžia išvengti nelaimingų atsitikimų ir su jais susijusių išlaidų. Taip pat didina potencialių darbuotojų skaičių.

Transporto triukšmas, ypač kelių eismo triukšmas, yra vienas pagrindinių išorinių triukšmų mieste. Transporto sektoriaus įmonėms pavojų kelia vairuotojų ligos, visuomenės protestai (kelių ir pravažiavimų užtvėrimas, agresija prieš vairuotojus), taip pat tikimybė, kad įsigalios griežtesnis transporto triukšmo reguliavimas. Tačiau tinkamai reagavus į šį iššūkį sukuriama naujų galimybių. Nauji sprendimai, priimti dėl triukšmo lygių apribojimo, gali suteikti įmonei konkurencinį pranašumą. Vairuotojų darbo sąlygų tobulinimas didina vairuotojų darbo efektyvumą ir mažina tikimybę, kad jie išeis dirbti į konkuruojančias įmones.

Transporto sektoriaus ĮSA klausimai Lietuvoje

Lietuvos kelių transporto sektoriuje veikia didžioji dalis visų šalies transporto sektoriaus įmonių ir darbuojasi dauguma transporto paslaugas teikiančių asmenų (2010ųjų duomenimis, 99,1 proc. įmonių ir 79,6 proc. dirbančiųjų). Šioje transporto paslaugų grupėje generuojama ir reikšmingiausia viso sektoriaus pajamų dalis (2010-aisiais – 76,5 proc.)

Kaip ir kiti aptarti sektoriai, Lietuvos transporto sektoriu susiduria su problemomis, susijusiomis su atitinkamų **teisės aktų nesilaikymu**. Pavyzdžiui, neskaidrūs mokesčiai. Didžioji dalis neskaidrių mokesčių atliekama

UAB „EUGESTA“

2011 m. įmonės atliko veiklos poveikio aplinkai vertinimą. Pagal gautus duomenis sudaryta aplinkosauginė strategija apėmė energijos išteklių taupymo planus, veiksmus ir rodiklius, degalų sunaudojimo mažinimo strategiją ir atliekų valdymą. Be kitų veiksmų, siekiant sumažinti sukeliama oro taršą, atlikti šie veiksmai: vairuotojams rengti ekovairavimo mokymai;

įdiegta maršrutų optimizavimo, nukrypimų nuo maršrutų prevencijos, staigaus degalų netekimo prevencijos sistema; sukurta ir taikoma krovininių užkrovimo optimizavimo sistema. Įvesta nauja paslauga – smulkiųjų logistikos kompanijų krovininių pervežimas tais pačiais maršrutais, kaip „Eugestos“, išvengiant papildomų kilometrų/degalų sąnaudų;



AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“

Siekiant padidinti bendrovės veiklos skaidrumą 2012 m. įgyvendintas bendras projektas su nevyriausybinių sektoriaus atstovais – asociacija „Investors' Forum“. Projekto metu pasitelkiant ekspertus sukurta AB „Lietuvos geležinkeliai“

„Sąžiningo verslo valdymo modelis“, ypatingą dėmesį skiriant viešųjų pirkimų proceso skaidrumui.

Nauda. Ryškus indėlis į verslo skaidrumą užtikrinančios teisinės bazės formavimą Lietuvoje bei galimybė gerąją praktiką platinti sektoriaus mastu.

muitinėse prie išorinių ES sienų. Kyšiai siūlomi ir policijos pareigūnams, nusižengus kelių eismo taisyklėms ar tiesiog stengiantis išvengti pareigūnų priekabumo. Tačiau tai sukelia krovinio ir transporto priemonės konfiskavimo, baudų riziką, padidina vairuotojų nesaugumą ir skatina jų neetišką elgesį. Be to, transporto sektoriuje vyraujanti itin didelė konkurencija lemia mažas uždarbio maržas, spaudimą, kuo labiau sumažinti sąnaudas. Dėl to, ypač smulkesnės įmonės, renkasi ir nelegalias veiklos formas. Dažniausi mokesčių vengimo atvejai: atlyginimų mokėjimas „vokeliuose“, pajamų už atliktas paslaugas nuslėpimas, veiklos vykdymas neįregistruvus įmonės. Šių problemų sprendimas – veiklos atitiktis teisės aktams užtikrinimas – tikrai negalėtų būti vadinamas ĮSA, tačiau yra būtinas norint pradėti pirmąsias ĮSA iniciatyvas.

Šioje dalyje trumpai pristatomi Lietuvos transporto sektoriaus įmonėms aktualūs klausimai, susiję su aplinkosauga, atsakinga darbdavyste ir atsakomybe prieš vartotojus, visuomenę.

Aplinkosaugos srityje itin aktualus klausimas šiam sektoriui – **sukeliamos oro taršos mažinimas**. Pasak vežėjų įmonės vienijančios asociacijos „Linava“ atstovų, taršos situacija Lietuvos krovininio transporto segmente yra netgi geresnė nei ES vidurkis. Keleivių vežimo segmente situacija prastesnė. Reta įmonė, atnaujindama turtą, leidžia sau įsigyti naujų transporto priemonių. Dažniausiai pasirenkamos senesnės nei 10 metų transporto priemonės iš Vakarų šalių. Jos Lietuvoje naudojamos dar antra tiek laiko. Tačiau dėl seno transporto parko tenka papildomai samdyti darbuotojų, pvz., remontininkų, papildomų logistikos vadybininkų.

Senos transporto priemonės taip pat susijusios su rizikingesne vairuotojų, keleivių, krovinio sauga. Dar šios transporto priemonės dažniausiai yra tos, kurių vidutinės degalų sąnaudos didesnės. Drauge didesnis ir degalų kainų kilimo poveikis verslui.

Egzistuoja galimų pokyčių mokesčių politikoje rizika – jau artimoje ateityje gali būti įvesti dideli mokesčiai itin taršioms priemonėms, o tai tiesiogiai veiks įmonių sąnaudas ir konkurencingumą.

sumažintas bendras degalų normos vidurkis vilkikams (27,44 l), dabar „Eugesta“ degalų norma yra viena mažiausių iš Lietuvoje veikiančių logistikos ir prekybos įmonių; ištestuoti degalų taupymo technologiniai sprendimai, nesant norimam poveikiui nuspręsta koncentruotis į maršrutų ir krovininių užkrovimo kiekius bei alternatyvaus degalų/transporto priemonių paiešką.



Neatsakingas senų transporto priemonių ir jų dalių utilizavimas – tai dar viena Lietuvos transporto sektoriaus problema, susijusi su aplinkosauga. Atskirų atliekų saugojimas ar kaupimas įmonės teritorijoje yra pavojingas darbuotojų sveikatai. Be to, kadangi dauguma medžiagų itin degios, kyla didelė materialinė rizika kilus gaisrui. Taip pat kyla baudų rizika, jei atliekos tiesiog išmetamos nelegaliai ar netinkamai. Atskirais atvejais gali būti nutraukta įmonės veikla. Galiausiai, kyla reputacijos praradimo rizika. Pablogėjusi reputacija gali turėti neigiamą įtaką klientų užsakymams. Darbo santykių srityje transporto sektoriui aktualiausi darbo sąlygų kokybės gerinimo, teisingo atsiskaitymo su darbuotojais, saugos ir sveikatos darbo vietoje, darbuotojų teisių ir etiško elgesio iššūkiai.

Nepakankama darbo sąlygų kokybė yra rimtas iššūkis transporto sektoriui (pvz., nepatrauklios buities sąlygos per komandiruotes). Didžioji dalis vairuotojų priversti tiek dirbti, tiek ir ilsėtis transporto priemonėse, kurių dalis nepritaikyta poilsiui. Vairuotojai dažnai kenčia nuo profesinių ligų. Profesijai būdinga ir aukšta darbo vietos įtampa: darbo grafikas dažnai sunkiai planuojamas – trukdo nenumatytos orų sąlygos, didelės eilės muitinėse, transporto priemonių gedimas, avarijos. Stresą didina atsakomybė už vežamus keleivius, krovinį. Šio klausimo reikšmę verslui iliustruoja ir tai, jog transporto sektoriuje vis svarbesnis darbo jėgos trūkumas. Vidutinis vairuotojų amžius nuolat auga (šiuo metu vidutinis vairuotojų amžius 55 metai), o dėl minėtų darbo sąlygų problemų jauni žmonės gana pasyviai renkasi vairuotojo profesiją. Nesiimant reikiamų sprendimų šiandien, darbo jėgos/kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problema ateityje vis aštrės.

Taupydamas lėšas nemažai įmonių pasinaudojo įstatymų teikiama galimybe 50 proc. sumažinti dienpinigių sumą tolimųjų reisų vežėjams. Dažno tolimųjų reisų vežėjo atlyginimą sudaro artimas minimaliam darbo užmokesčiui sutartinis atlygis ir atlygis už komandiruotes. Taigi, ši atlygio dalis darbuotojams itin svarbi. Net ir grįžus iš kelionės dienpinigių darbuotojams taip pat tenka laukti. Tai neigiamai veikia darbo kokybę, greitį, efektyvumą, klientų aptarnavimą. Be to, sudaromos paskatos darbuotojams imtis neetiškų veiksmų, apgauti darbdavį: degalų vagystės, pajamų nuslėpimas, smulkios kontrabandos vežimas ir pan. **Teisingas atsiskaitymas** su darbuotojais yra pranašumas prieš kitus darbdavius pritraukiant ir išlaikant darbuotojus – taip sprendžiama kvalifikuotos darbo jėgos stygiaus problema. Tai taip pat galimybė pritraukti kvalifikuotesnius darbuotojus ir didinti savų darbuotojų lojalumą.

Nesaugumas darbo vietoje: eismo įvykiai, užpuolimai – ypač aktualus keleivinių transporto priemonių vairuotojams. Atvejai, kai vairuotojai patiria keleivių smurtą ar įžeidimus, – dažni. Kita aktuali nesaugumo darbo vietoje problema – dėl eismo įvykių didesnė rizika vairuotojų sveikatai ar gyvybei. Avarijos ar užpuolimai gali pridaryti žalos transporto priemonėms, kroviniui, keleiviams, sutrukdyti vairuotojų darbingumui palaikyti ir laiku įvykdyti užsakymus. Visa tai – papildomos sąnaudos.

Nepakankamas darbuotojų kolektyvinis atstovavimas itin aktuali problema tolimojo krovinių pervežimo sektoriuje. Iš dalies to priežastimi yra gana didelis darbuotojų pasyvumas, lemtas ypatingos darbo specifikos, – dirba atskirai nuo kitų, sąlygų burtis nebuvimas.

Transporto sektoriuje dažnai nepakankamai dėmesio skiriama **darbuotojų etikai**. Dažnai pasitaiko etikos ir įstatymų pažeidimų pavyzdžių: vairavimas apsvaigus, kelių eismo taisyklių pažeidimai, kasos kvitų už kelionę nepateikimas, degalų vagystės ir pan. Nereti ir kontrabandos vežimo atvejai. Visi šie atvejai potencialiai kenksmingi įmonėms: transporto priemonės sugadinimo galimybė, žala vežamam kroviniui ar trečiosioms nukentėjusioms šalims, negautos pajamos, pavogtas turtas.

Bendrovės supranta šią žalą, tačiau būtina imtis aktyvesnių veiksmų darbuotojams mokyti, šviesti, užtikrinti tinkamą atranką. Aukštų etikos standartų užtikrinimas teigiamai veikia įmonės reputaciją. Drauge didėja užsakovų, finansinių institucijų pasitikėjimas, klientų pasitenkinimas. Visa tai galima panaudoti kaip papildomą rinkodaros priemonę. Gerą reputaciją turintis darbdavys gali pritraukti geresnius, kvalifikuotesnius darbuotojus. Aukšti etikos standartai sumažina įmonės veiklos riziką ir galimų praradimų tikimybę. Kalbant apie **socialiai atsakingos veiklos vykdymą** iš verslo tikimasi nepertraukiamo vartotojams svarbių paslaugų teikimo. Pavyzdžiui, aktuali problema



UAB „DPD LIETUVA“

UAB „DPD Lietuva“ įgyvendinamos programos „Verslas bendruomenėms“ tikslas – prisidėti prie miestų ir kaimo bendruomenėms aktualių socialinių problemų sprendimo. Įmonė nemokamai pristato paramą, kitus krovinius. Pavyzdžiui, prieš Kalėdas „DPD Lietuva“ daugiavaikių šeimų vaikams sudarė sąlygas nemokamai išsiųsti bendruomenėms paramą teikiantiems žmonėms pačių kurtas dovanėles.

keleivinio transporto klientams – komerciškai nesėkmingų ar mažiau sėkmingų maršrutų atsisakymas. Tokie maršrutai dažnai turi reikšmingą socialinę funkciją – jungia mažesnius, atokiau esančius miestelius ir kaimus su centrais, kuriuose gyventojai gali gauti būtinas paslaugas. Žinoma, sektoriaus veiklą diktuoja ekonominės paskatos – nuostolingi maršrutai gali sužlugdyti įmones. Tačiau esant tokioms situacijoms reikėtų įvertinti alternatyvius sprendimus (pvz., mažesnių, taupesnių transporto priemonių pasirinkimas, efektyvesnis maršrutų planavimas ar aktyvesnis valstybinės paramos ieškojimas asociacijų lygmeniu). Tokių maršrutų išlaikymas galėtų tapti papildoma rinkodaros priemone.

Savanoriškos socialinės iniciatyvos – tai įmonės įgyvendinami veiksmai, skirti susijusių grupių aktualiems klausimams spręsti. Iniciatyvų pobūdis gali būti labai įvairus ir apimti nuo atsakingo vartojimo skatinimo ar vartotojų švietimo iki paramos vietos bendruomenei teikimo. Kaip pavyzdį būtų galima paminėti keleivinio transporto priemonių pritaikymą žmonėms su negalia. Rūpinimasis žmonėmis su negalia gali būti viena iš įmonės reputacijos stiprinimo priemonių. Gera įmonės reputacija padidina žinomumą, leidžia uždirbti daugiau pajamų. Taip pat reikia turėti omeny, kad senyvo amžiaus žmonių skaičius visuomenėje nuolat auga.

Šeši žingsniai, kaip diegti atsakingo verslo principus

Prisidėti prie darnaus vystymosi verslą skatina siekis užsitikrinti veiklai vykdyti reikalingų gamtos išteklių pakankamumą ir produkciją/paslaugas vartojančių bendruomenių gyvenimo sąlygų kokybę. Patogus būdas tai padaryti – į kasdienę veiklą įtraukti socialiai atsakingo verslo principus, apimančius verslo galimų veiksmų įvairovę ir įvertinančią konkrečių iniciatyvų duodamą naudą veiklos sėkmingumui ir tvarumui užtikrinti. Yra daug metodų ir modelių, apibrėžiančių, kokias temas ir konkrečius klausimus apima socialiai atsakinga verslo praktika. Siekiant užtikrinti požiūrį į **ISA** išsamumą, šiose gairėse informacija rinkta ir apibendrinta atsižvelgiant į socialinės atsakomybės gaires ISO 26000 (tarptautinės standartizacijos organizacijos (angl. „International Organization for Standardization“) patvirtintos ir visame pasaulyje pripažįstamos gairės). Svarbu, jog **ISA** praktika pritaikoma visų dydžių ir tipų organizacijoms: smulkaus ir vidutinio sektoriaus įmonės taip pat gali pasirinkti savo specifiką geriausiai atitinkančius **ISA** veiksmus ir juos įgyvendinę gauti susijusią naudą.

Visi **ISA** modeliai ir metodai yra bendro pobūdžio ir gali būti pritaikyti kiekvienam sektoriui bei įmonei atskirai. Pavyzdžiui, palyginkime dvi įmones – vieną iš energetikos, o kitą – iš finansų sektoriaus. Pirmoji didžiausią poveikį daro aplinkai: aplinkosauga – sritis, kuriai ši įmonė turėtų skirti daugiausia dėmesio. Priklausomai nuo kitų įmonės veiklos aspektų, svarbių klausimų skaičius gali išaugti. Tarkime, bendrovė yra ir didelis regiono darbdavys. Šiuo atveju labai svarbus tampa ir jos poveikis visuomenei. Finansų sektoriaus įmonės poveikis aplinkai nebus toks didelis kaip gamybos įmonės. Šioje ūkio šakoje itin svarbus klientų, patikintųjų savo pinigų finansų institucijai, pasitikėjimas. Finansinės įstaigos, priimdamos verslo sprendimus, daro reikšmingą įtaką visuomenei. Prieš porą metų kilusi ekonomikos krizė parodė, kad neatsakingas finansinių institucijų elgesys gali būti itin svarbus tiek individualiems klientams, tiek įmonėms ir net valstybių ekonomikoms.

Paprastai įmonėms, norinčioms **ISA** principus veikloje pradėti taikyti praktiškai, kyla du klausimai: Kaip turėčiau pradėti? Ką konkrečiai turėčiau daryti ir kuriose srityse reikėtų imtis veiksmų?

(nukelta į 16 p.)

(atkelta iš 15 p.)

1 ŽINGSNIS – darnaus vystymosi iššūkiai svarbūs mano verslui. Pirmiausia gerai apsidauryti stengiantis įvertinti įvairius veiklai turinčius įtakos veiksnius (net ir gerokai nutolusius nuo jūsų verslo ar prognozuojamus tolumoje ateityje). Tai, kam reikėtų skirti daugiausia dėmesio, yra identifiкуotos pokyčių tendencijos ir konkrečios trumpojo laikotarpio prognozės – galinčios išsipildyti greičiau, nei tikimasi, ir reikalaujančios tinkamo pasirengimo.

Daug smulkaus verslo atstovų nevykdo ilgalaikio planavimo ir dėl šios priežasties neskiria pakankamai dėmesio darnaus vystymosi iššūkiams ir aktualiems JSA klausimams spręsti. Tačiau šie iššūkiai tiesiogiai veikia visus verslo atstovus: ir mažus, ir didelius. Pvz., jei visame pasaulyje sumažėja tam tikro gamtos resurso pasiūla, resurso kainos ženkliai kyla, o drauge kyla ir iš jo gaminamos produkcijos kainos – nepriklausomai nuo to, ar produkcija gaminama smulkios, ar didelės įmonės.

Konkretūs veiksmai būtų šie: įvertinti prieinamus duomenis, rodančius ateities tendencijas Lietuvoje bei ES ir pasaulio mastu (ekonominius, socialinius, aplinkosauginius), parengti darnaus vystymosi iššūkių sąrašą ir įvertinti kiekvieną iššūkį, kiek jis turės įtakos rūpimam pramonės sektoriui ir jūsų įmonei.

2 ŽINGSNIS – mano verslo tikslai. Labai svarbu, jog JSA praktika atitiktų įmonės strategiją ir veiklos prioritetus. Idealiu atveju JSA reikėtų integruoti dar kuriant įmonę. Realybėje apie JSA imama galvoti jau turint aiškiai suformuotą veiklos strategiją ir tikslus. Šioje situacijoje būtina užtikrinti, jog JSA ne trikdytų, o papildytų esamą situaciją.

3 ŽINGSNIS – mano JSA praktika. Įmonė turėtų aiškiai apibrėžti, kokios jos prioritetai ir kurioms sritims reikėtų skirti daugiausia dėmesio. Kiekvienoje įmonėje JSA praktika skirsis – tai priklauso nuo daugelio aspektų, tarp jų ir ekonominio sektoriaus veiklos specifikos. Šiame žingsnyje pakankamai dėmesio būtina skirti suinteresuotųjų šalių poreikiams tenkinti ir verslui aktualiausiems JSA klausimams spręsti.

SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ PAVYZDŽIAI:

Suinteresuotoji šalis	Lūkesčių pavyzdžiai
Darbuotojai	laiku išmokamas atlyginimas tinkamos darbo sąlygos kvalifikacijos kėlimo galimybės
Pirkėjai	aukštos kokybės produkcija / paslaugos žema produkcijos / paslaugų kaina geras aptarnavimas
Investuotojai / akcininkai	aukšta investicijų grąža stabili įmonės veikla geras rizikų valdymas
Verslo partneriai	aiškios bendradarbiavimo sąlygos
Tiekėjai	aiškios bendradarbiavimo sąlygos nesinaudojimas silpnese smulkesniųjų tiekėjų derybine galia
Sektoriuje veikiančios asociacijos	įsitraukimas į sektoriui svarbias diskusijas ir bendrą veiklą

Konkretūs veiksmai būtų šie: įvertinti visas Jūsų verslui svarbias suinteresuotas šalis ir identifiкуoti šių poreikius ir lūkesčius. Normalu, jog dalies suinteresuotųjų šalių lūkesčiai prieštarauja Jūsų verslo tikslams. Taip pat tikėtina, jog vienu grupių poreikiai bus visiškai priešingi kitų grupių poreikiams. Nebūtina pateisinti visų lūkesčių, ypač jei jie neatitinka jūsų verslo prioritetų. Vis dėlto svarbu tinkamai juos įvertinti kaip potencialių verslo rizikų šaltinį ilguoju laikotarpiu.

Dažnai to paties darnaus vystymosi iššūkio poveikis skirtingoms įmonėms yra visiškai kitoks, priklausomai nuo ekonominio sektoriaus, veiklos vykdymo šalies ir kitų faktorių. Dėl šios priežasties svarbu nustatyti konkrečius JSA klausimus, susijusius būtent su Jūsų įmonės veiklos specifika ir aktualiomis problemomis. Pavyzdžiui, jei kalbėtume apie su demografiniais pokyčiais susijusius darnaus vystymosi iššūkius, aktualus klausimas galėtų būti kvalifiкуotos darbo jėgos trūkumas netolimoje ateityje arba darbo jėgos sąnaudų augimas. Kiekviena įmonė konkrečius JSA klausimus turėtų apsibrėžti pati, šiame procese atsižvelgdama ir į suinteresuotųjų šalių lūkesčius.

Konkrečiau JSA klausimo svarbą Jūsų įmonei identifiкуoti padės susijusių grėsmių ir galimybių įvertinimas.

4 ŽINGSNIS – veiklos tikslai ir vertinimas. Identifiкуavus svarbiausius įmonei klausimus, susijusius su atsakingo verslo praktika, reikėtų nustatyti numatomos įgyvendinti praktikos tikslus ir pažangos vertinimo kriterijus (*Key Performance Indicators*, KPIs). JSA poveikis turėtų būti vertinamas kiekvienoje veiklos srityje, tam pagal galimybes pasitelkiant kiekybinius arba kokybinius metodus. Pavyzdžiui, JSA sritis – antikorupcija; įmonės veiklos šioje srityje tikslas – atsiriboti nuo bet kokių korupcijos formų; KPIs – gautų kaltinimų dėl korumpuotos verslo praktikos skaičius; nustatytų ir įformintų korumpuotos veiklos atvejų skaičius; darbuotojų, supažindintų su įmonės kovai su korupcija skirtomis procedūromis, procentas.

5 ŽINGSNIS – veiksmai. Išsikelti tikslus ir nustatyti KPIs. Penktas žingsnis būtų identifiкуoti konkrečius veiksmus, reikalingus kiekvienam tikslui pasiekti. Pasirinkti reikalingiausius veiksmus padės JSA klausimus lemiančių priežasčių, kurioms įmonė turi poveikį, analizė. Tai sudarys sąlygas JSA klausimams spręsti „iš pagrindų“.

Kiekvienam JSA klausimui svarbu numatyti konkrečius veiksmus, leidžiančius pasiekti išsikeltą tikslą. Siekdami palengvinti šį procesą ir užtikrinti pakankamą dėmesį įvairiems aspektams siūlytume numatomus atlikti veiksmus grupuoti į keturias kategorijas: (1) susijusius su pokyčiais įmonės vykdomos veiklos procesuose; (2) susijusius su santykiais su darbuotojais; (3) susijusius su santykiais su kitų suinteresuotųjų šalių atstovais; (4) susijusius su technologiniais ir naudojamos įrangos pokyčiais.

6 ŽINGSNIS – gautos naudos vertinimas. Savaiame suprantamas įmonės klausimas būtų – „ką konkrečiai JSA praktika duos mano verslui?“ Šioje vietoje svarbu prisiminti, jog JSA – tai abipusio laimėjimo strategija. Tai reiškia, jog naudą gauna ne tik įmonė, bet ir kiti suinteresuotųjų šalių atstovai. Būtent dėl šios priežasties atsakingo verslo praktiką taikančios įmonės, palyginti su kitais sektoriaus žaidėjais, įgyja konkurencinį pranašumą.

Dažnas JSA skeptikų argumentas – sunkiai išmatuojamas atsakingos verslo praktikos poveikis investicijų grąžai. Tiesa, JSA poveikis kompleksiškas ir jį tiesiogiai išmatuoti pinigine išraiška nėra lengva. Vis dėlto būtina tinkamai įvertinti šios praktikos naudą verslui šiais aspektais: geresnis verslo rizikų valdymas; išaugęs vartotojų lojalumas; geresnis vartotojų poreikių atitikimas; didėjantis konkurencingumas; sėkmingesnė plėtra užsienio rinkose; atitiktis reikalavimams, keliamiems ES ir Lietuvoje.

Darnaus vystymosi iššūkis	Demografiniai pokyčiai
JSA klausimas	Mažėjantis dirbančiųjų ir augantis pensinio amžiaus žmonių skaičius
Svarbiausios suinteresuotosios šalys	Turint omenyje identifiкуotą JSA klausimą ir galimus suinteresuotųjų šalių lūkesčius dvi svarbiausios grupės būtų: Būsimi darbuotojai, lūkesčių pavyzdžiai: <ul style="list-style-type: none"> ■ skaidrus atlyginimų mokėjimas ir tinkamas darbo užmokestis; ■ tobulėjimo ir kvalifikacijos kėlimo galimybės; ■ tinkamos darbo sąlygos; ■ gera atmosfera darbe. Būsimi klientai, lūkesčių pavyzdžiai: <ul style="list-style-type: none"> ■ nedidelė produkcijos kaina; ■ produkcija, atitinkanti vyresnio amžiaus žmonių poreikius.
Susijusios grėsmės	<ul style="list-style-type: none"> ■ kvalifiкуotų darbuotojų trūkumas; ■ augančios darbo jėgos išlaidos, o drauge ir produkcijos / paslaugų kaina
Susijusios galimybės	<ul style="list-style-type: none"> ■ naujos svarbios klientų grupės (vyresnio amžiaus žmonės); ■ naujos verslo galimybės (paslaugos / produktai).