



Pavyzdinis organizacijų socialinės atsakomybės diegimo planas valstybės institucijose

UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“

2012 m. gegužės mėn.

Turinys

SANTRAUKA	3
I V A D A S	5
1. Kas? Kodėl? Kur? Kaip?	7
2. Socialinės atsakomybės apibrėžimas	8
3. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo nauda	9
4. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo sritys	11
5. Valstybės institucijų vaidmenys įgyvendinant socialinę atsakomybę	13
6. „6 žingsnių“ socialinės atsakomybės įgyvendinimo modelis valstybės institucijose	14
6.1 Apsisprendimas dėl OSA	15
6.2 Svarbiausių OSA sričių identifikavimas.....	17
6.3 Esamos situacijos analizė.....	18
6.4 Konkrečių veiksmų plano sudarymas	20
6.5 OSA veiklos įgyvendinimo stebėjimas ir vertinimas	43
6.6 Atsiskaitymas apie OSA veiklą	43
7. Priedai	45
<i>Priedas Nr. 1 Socialiai atsakingos veiklos, aplinkosaugos, kokybės, darbo vietos standartai</i>	45
<i>Priedas Nr. 2 Darnus vystymasis miestuose, savivaldos aspektai</i>	48
<i>Priedas Nr. 3 Jungtinės Karalystės Mokesčių inspekcijos SA plano santrauka</i>	50
<i>Priedas Nr. 4 Papildomi informacijos šaltiniai</i>	58

SANTRAUKA

Pavyzdiniame organizacijos socialinės atsakomybės (OSA) diegimo plane yra pateikiama detalizuota, pavyzdžiais ir praktiniais patarimais iliustruota informacija, kaip valstybės institucijos savo veikloje galėtų pradėti taikyti ir/arba tobulinti socialiai atsakingos organizacijos valdymo principus. Tai metodinė priemonė, kurios tikslas skatinti geresnį valstybės institucijų socialinių ir aplinkosauginių aspektų suvokimą, didinti institucijų skaidrumą ir patikimumą bei sukurti būtinas sąlygas plėtoti socialinės atsakomybės idėjas jose.

Pavyzdinio plano struktūra yra parengta taip, jog kiekviena jo dalis padėtų atsakyti į galinčius kilti klausimus:

KAS?

Pateikiama informacija, kaip socialinė atsakomybė yra/turėtų būti suvokiama valstybiniame sektoriuje, t.y. paaiškinama, jog dažniausiai vartojamas sąvokos *Corporate Social Responsibility* vertimas – įmonių socialinė atsakomybė, tiesiogiai nurodo įmonės, kaip verslo sektoriaus subjekto, kontekstą ir sąlygoja per daug supaprastintą šio reiškinio suvokimą Lietuvoje ir dažnu atveju klaidina, jog socialinės atsakomybės klausimai negali būti nagrinėjami viešajame sektoriuje. Tikslesnis pavadinimas būtų – **organizacijų socialinė atsakomybė** – tai organizacijų politika ir praktika, kai jos, laikydamosi įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius su visais suinteresuotaisiais, savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosaugos ir skaidrios veiklos vykdymo klausimus bei vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais.

KODĖL?

Pateikiama informacija, t.y. motyvacinės nuostatos ir argumentai, kurie akcentuoja OSA diegimo tiek išorines, tiek vidines naudas, kurias gali gauti organizacijos savo veiklą grįsdamos socialiai atsakingos veiklos principais. Pagrindinės identifikuojamos išorinės naudos įgyvendinant OSA: tinkamo pavyzdžio demonstravimas, darnaus vystymosi skatinimas ir įgyvendinimas, partnerystės/dialogo su suinteresuotomis šalimis skatinimas, bendro šalies konkurencingumo didinimas. Vidinės motyvacinės nuostatos ir argumentai, t.y. tiesioginės naudos diegiant OSA yra: darbuotojų pasitenkinimo darbu bei lojalumo didinimas, motyvacijos kėlimas, teikiamų paslaugų kokybės gerinimas, efektyvaus išteklių naudojimo skatinimas, tuo pačiu visų išteklių taupymas. Taip pat OSA diegimas gali ženkliai pagerinti organizacijos reputaciją, jos įvaizdį įvairių suinteresuotų šalių akyse bei padidinti institucijų veiklos skaidrumą ir atskaitomybę, kas sąlygoja didesnę piliečių pasitikėjimą jomis.

KUR?

Atsakoma į dažnai kylantį klausimą, kokiose srityse galima taikyti, vadovautis socialinės atsakomybės principais. Identifikuojama, jog dvi iš sričių (aplinkos apsauga ir socialinė sritis) stipriai koreliuoja su privačiame sektoriuje diegiamomis iniciatyvomis, tačiau trečioji – organizacijos valdymas yra skirtinga nei privačiose įmonėse naudojama ekonominė sritis. Identifikuota **socialinė sritis** yra labai plati, tad kalbant apie valstybės institucijas nurodoma, jog pagrindiniai tikslai, veiksmai ir rodikliai gali būti planuojami tokiose smulkesnėse dalyse: darbo aplinka, darbo sąlygos ir darbuotojų motyvavimas; darbo santykiai; darbuotojų kompetencijos, kvalifikacija; organizacijos kultūra; dialogas su visuomene; dialogas su kitomis suinteresuotomis šalimis.

Kalbant apie **aplinkos apsaugos sritį**, nors dauguma valstybės institucijų yra tik paslaugų teikėjos (ne prekių gamintojos), tačiau jos taip pat daro neigiamą poveikį aplinkai, tik mažesnį, nei gamybinės organizacijos, todėl turėtų būti pagalvota ir imtasi veiksmų tokiose srityse kaip efektyvus išteklių naudojimas; atliekų, taršos mažinimas; aplinkai draugiškų medžiagų ir žaliavų naudojimas; darbuotojų ir visuomenės švietimas.

Kaip paminėta skirtingai nei privačiose organizacijose diegiant OSA, valstybės institucijose trečioji identifikuota OSA taikymo sritis – organizacijos valdymas, t.y. šioje dalyje nagrinėjami atsakingo elgesio aspektai, kurie apima valdymo standartų ir sistemų diegimą organizacijos viduje, rūpinimąsi klientais ir visapusišką jų poreikių patenkinimą, skaidrų ir efektyvų viešųjų pirkimų organizavimą, korupcijos prevenciją, atsakingo investavimo aspektus, veiklos viešinimą bei efektyvų, atsakingos veiklos principų taikymą pavaldžių įstaigų (jei tokių turi institucija) valdyme.

KAIP?

Svarbiausia ir sudėtingiausia OSA įgyvendinimo modelio valstybės institucijose dalis, t.y. kokiais būdais ir kokiomis priemonėmis tai galima padaryti? Pateikiama informacija apie galimus institucijų vaidmenis akcentuojant patį svarbiausią – demonstravimą, pavyzdžio rodymą, o kiti vaidmenys (įpareigojimas, palengvinimas, partnerystė ir pritarimas), atsižvelgiant į plano rengimo tikslus, nurodomi kaip pagalbiniai, kurie prisideda prie bendros, ne tik vidinės organizacijos socialinės atsakomybės. Šioje plano dalyje aprašoma, kokių pagrindinių žingsnių turėtų imtis organizacija, kokios yra dažniausiai pasitaikančios klaidos nusprendus savo veikloje taikyti atsakingo elgesio principus. Pagrindinių žingsnių planas apima tokius etapus:

1. Apsisprendimas dėl OSA įgyvendinimo – darbuotojų informavimas, iniciatyvinės grupės subūrimas, įsipareigojimo veikti socialiai atsakingai įtraukimas į organizacijos strategiją ar kitus dokumentus ir pan.;
2. Svarbiausių OSA sričių identifikavimas – vidinių ir išorinių suinteresuotų šalių išskyrimas (darbuotojai, pavaldžios įstaigos, vietinės bendruomenės, gyventojai, partneriai ir t.t.), su organizacijos veikla susijusių subjektų nustatymas, jų įtaka, svarba institucijos darbui;
3. Esamos situacijos institucijoje analizė – identifikuojama, kas šiuo metu jau yra daroma OSA srityje, kur yra mūsų atskaitos taškas. Žinant, kokios yra mūsų svarbiausios suinteresuotosios šalys, ką mes jau darome, svarbu nusistatyti ir kokias OSA poveikio priemones taikysime – diegsime OSA tik organizacijos viduje, ar dalį iniciatyvų vykdysime ir už organizacijos ribų (poveikis visuomenei, įmonėms, NVO). Apsibrėžus šiuos tris elementus – suinteresuotąsias šalis, esamą situaciją ir galimas taikyti poveikio priemones, galima išsikelti tikslus, kuriuos norime pasiekti konkrečioje srityje;
4. Konkrečių veiksmų plano sudarymas – viena iš svarbiausių plano dalių, kurioje visose SA srityse (aplinkos apsauga, socialinė ir organizacijos valdymo sritys) ir jų sudedamosiose dalyse (potemėse) pateikiami galimi tikslų ir konkrečių priemonių, veiksmų pavyzdžiai, jų matavimo rodikliai, skirti būtent valstybės institucijoms. Visa pateikiama informacija iliustruojama užsienio šalių (Jungtinės Karalystės, Prancūzijos, Olandijos, Italijos, Austrijos) valstybės institucijų pavyzdžiais. OSA diegimo suinteresuotumui padidinti yra pateikiama faktais grįsta informacija, kiek ir ko galima sutaupyti, net nesiimant įvedinėti naujų valdymo būdų, didelių sisteminių pokyčių, o tiesiog pakeitus seniai susiformavusius, kai kuriuos kasdieninius savo darbo įpročius. Ši plano dalis yra praktinė informacija ir pavyzdžiai, kokias iniciatyvas savo organizacijoje gali įgyvendinti kiekviena institucija;
5. Plano stebėseną ir vertinimą – svarbu žinoti, kur ir kiek mes pasistūmėjome per atitinkamą laikotarpį. Norint šią informaciją turėti, būtina paskirti atsakingus asmenis, padalinius už savalaikį nusistatytų atsakingos veiklos matavimo rodiklių reikšmių surinkimą, jų patikimų informacijos šaltinių identifikavimą, nuolatinę stebėseną;
6. Atsiskaitymo apie OSA veiklą – bendravimas ir skaidrumas yra labai svarbūs ypač valstybės institucijoms, tad socialinės ir aplinkosauginės atsakomybės srityje vykdomų veiksmų viešinimas, ataskaitos rengimas yra viena iš priemonių siekiant sukurti organizacijos interesų grupių pasitikėjimą. Būtent šiai plano daliai – atsiskaitymas apie OSA, yra parengtas papildantis dokumentas – „Socialinės ir aplinkosauginės atsakomybės ataskaitos gairės valstybės institucijoms“, t.y. metodinė priemonė, kuri skirta palengvinti valstybės institucijų OSA ataskaitų rengimo procesą ir užduotį teisingą kryptį, kaip tai gali būti daroma.

Pavyzdinis OSA diegimo planas valstybės institucijose yra parengtas pagal projektą “VARTAI: įmonių socialines ir aplinkosaugines inovacijas”, įgyvendinant Nacionalinės ĮSA programos 3.2. uždavinį: Sukurti formaliojo ir neformaliojo švietimo, tyrimų ir savišvietos ĮSA klausimais sąlygas, pagal priemonę Nr. 3.2.5. : parengti galimybių diegti ĮSA valstybės institucijose, studiją, pavyzdinį jos diegimo valstybės institucijose veiksmų planą ir diegimo ataskaitą, atsižvelgiant į užsienio valstybių patirtį ir galimybę ją taikyti Lietuvoje.

Mes esame atsakingi ne vien už tai, ką darome, bet ir už tai, ko nedarome.

Žanas Batistas Moljeras

IVADAS

Darniam šalies vystymuisi būtinas valstybės, verslo ir visuomenės bendradarbiavimas, todėl nagrinėjant socialinę atsakomybę negalima orientuotis vien tik į įmonių socialinę atsakomybę – valstybės institucijos irgi turi būti socialiai atsakingos. Pirmiausiai labai svarbus yra valstybės, Vyriausybės požiūris į atsakingą veiklą, kuris didžiąją dalimi lemia ir bendrą socialinio aplinkosauginio atsakingumo (SAA) suvokimą ir taikymo mastą šalyje. Aiški valdžios pozicija, valdančiųjų noras bei tikslų, rodiklių iškėlimas SAA srityje gali prisidėti ne tik prie ĮSA skatinimo (kuomet kuriama palanki teisinė įmonių, kitų organizacijų veikimo sistema, mokesčių lengvatos, vykdomas platus informavimas apie atsakingą veiklą, vykdomi dvišalės, trišalės partnerystės projektai su verslo, NVO atstovais, rengiamos gairės, organizuojami apdovanojimai ir pan.), bet ir prie tiesioginio organizacijų socialinės atsakomybės diegimo (OSA), kuomet nacionaliniai SAA tikslai tiesiogiai deleguojami valstybės institucijoms, per kurias yra įgyvendinama atsakingos veiklos politika.

Socialinė atsakomybė dar vadinama organizacijos veiklos valdymo priemone, todėl turi būti taikoma ne tik versle, bet ir bet kurioje organizacijoje. Svarbiausias valstybės institucijų vaidmuo visuomenėje, kurį jos gali atlikti diegiant socialinės atsakomybės principus kiekvienoje organizacijoje – demonstravimas, t.y. pavyzdžio rodymas, kaip ir kiek atsakingai yra vykdoma organizacijos veikla. Valstybinės institucijos gali rodyti pavyzdį taupiai naudodamos išteklius, motyvuodamos valstybės aparate dirbančius darbuotojus atsakingai vykdyti jiems skirtas funkcijas, užtikrindamos skaidrumą viešuose pirkimuose, priimamuose sprendimuose ir t.t.. Valstybės organizacijos taip pat gali įtraukti verslą, visuomenę į socialinių ir aplinkosauginių problemų sprendimą, pakelti ĮSA suvokimą tarp vartotojų ir investuotojų, t.y. padidinti bendrą šalies, jos gyventojų spaudimą socialiai atsakingos veiklos atžvilgiu. Užsienio valstybių praktika rodo, jog labiausiai valstybė, per savo institucijas, gali skatinti socialinį ir aplinkosauginį atsakingumą (SAA) per viešuosius pirkimus, plėtojant „žaliuosius“ pirkimus, kuriant ir taikant efektyvius, atsakingo išteklių vartojimo priemones ir pan.

Šis pavyzdinis OSA diegimo planas, skirtas visoms valstybės institucijoms, kurios nori ne tik vykdyti savo tiesiogines funkcijas, bet ir siekia daryti daugiau nei prašo įstatymas, t.y. nori ir gali prisiimti didesnę atsakomybę už savo vykdomos veiklos poveikį gamtai, visuomenei, tiek vykdant vidinę institucijos socialiai atsakingos veiklos politiką, tiek tokius pačius principus skleidžiant už savo organizacijos ribų.

Parengtame plane svarbus dėmesys buvo skirtas užsienio valstybės institucijų gerosios patirties analizei ir jos perteikimui, nes pastebėtas ženklus atotrūkis, tarp Lietuvoje ir kitose ES šalyse vykdomų SAA iniciatyvų ne tik kiekybine prasme, bet ir novatoriškumu, kuriant ir diegiant naujus SAA veiksmus.

Planas parengtas remiantis nuostata, jog vienos valstybės institucijos yra pažengusios SAA taikyme, o kitos tik pradeda apie tai galvoti, tad pavyzdinis planas turi būti pritaikomas ir SAA srities „pirmūnams“ ir „pirmokams“, t.y. dalis siūlomų iniciatyvų pastarųjų gali būti ignoruojamos, vertinant jas kaip galimą ateities perspektyvą.

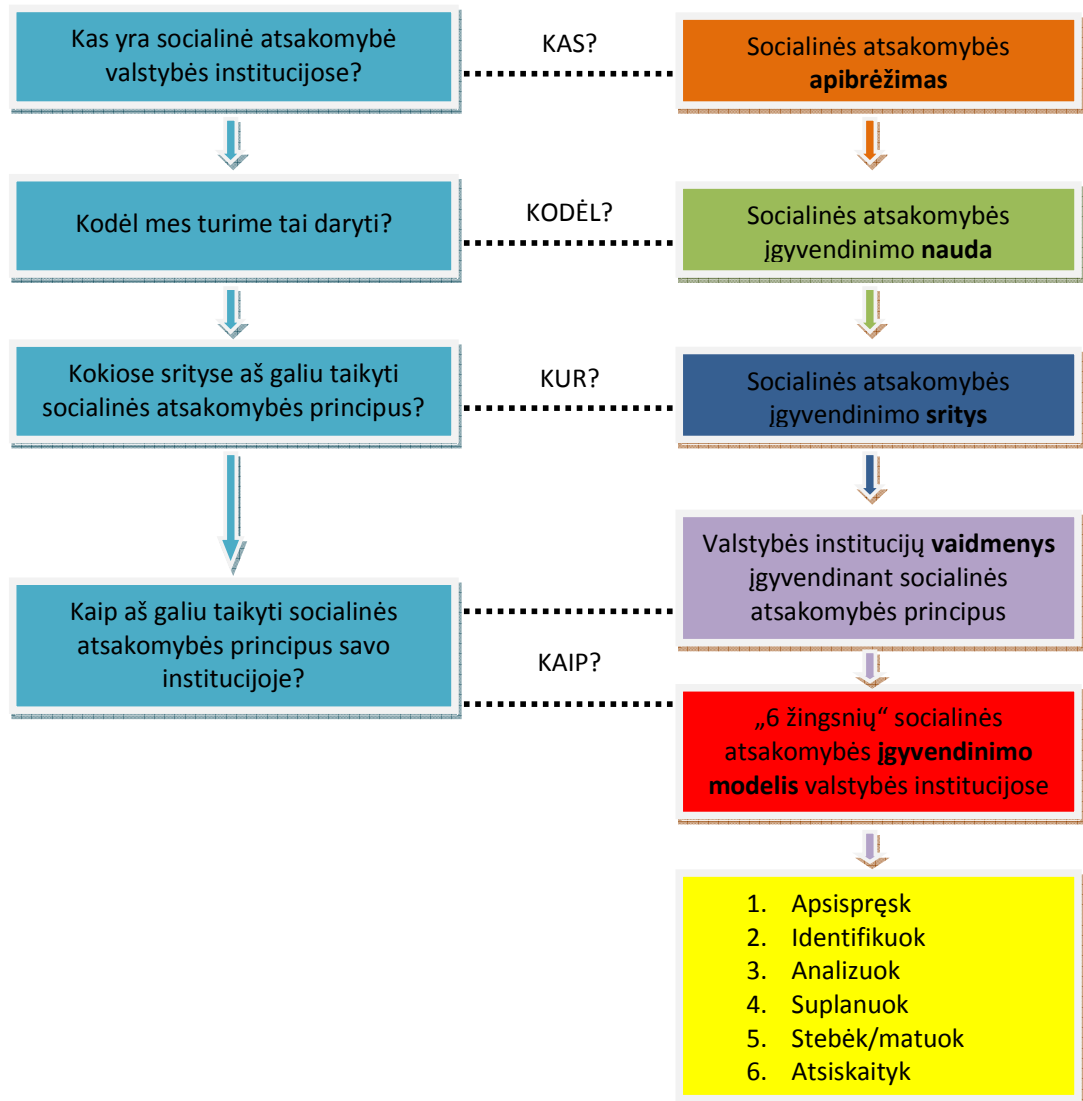
Pavyzdinio JSA diegimo plano valstybės institucijose **tikslas** – parengti pavyzdinį SAA (socialinio ir aplinkosauginio atsakingumo) įgyvendinimo planą valstybės institucijoms, kuris nurodytų, kaip sukurti būtinas sąlygas plėtoti socialinę atsakomybę valstybės institucijose, suteikiant metodines priemones ir kompetenciją valstybės institucijoms diegti JSA principus.

Pavyzdinio JSA diegimo plano valstybės institucijose **uždaviniai:**

- ⊗ skatinti geresnį valstybės institucijų socialinės atsakomybės suvokimą, socialinį ir aplinkosauginį sąmoningumą;
- ⊗ pagrįsti SAA principų taikymo naudas organizacijai; padidinti institucijų socialinės atsakomybės skaidrumą ir patikimumą, skatinant didesnę atskaitomybę visuomenei

Taikant šį pavyzdinį planą galimos dvi alternatyvos – planas „minimum“, t.y. diegti SAA politikos priemones, kurios nukreiptos tik į organizacijos vidų, tai siūlomos vidinės iniciatyvos, arba planas „maksimum“, t.y. diegti ir išorines siūlomas iniciatyvas. Valstybės institucijos, kurios visai netaikė SAA principų, valdymo modelio savo veikloje, turėtų pradėti nuo smulkesnių SAA iniciatyvų, pradžioje labiau orientuotų į organizacijos vidinę aplinką (planas „minimum“). Tuo tarpu, organizacijos, kurios yra pažengusios SAA srityje, turėtų pradėti įgyvendinti novatoriškas, sudėtingesnes, priemones, įtraukti SAA į savo strateginius dokumentus, vykdyti iniciatyvas, kurios skatintų SAA ne tik organizacijos viduje, bet galėtų daryti įtaką ir suinteresuotoms šalims (planas „maksimum“).

1. Kas? Kodėl? Kur? Kaip?



2. Socialinės atsakomybės apibrėžimas



Įmonių socialinė atsakomybė (JSA) – koncepcija, kuomet įmonės savanoriškai integruoja socialinius veiksmus į verslo praktiką ir savo santykius su suinteresuotomis šalimis.

(Europos Komisijos naudojamas JSA apibrėžimas¹)

Dažniausiai vartojamas sąvokos *Corporate Social Responsibility* vertimas – įmonių socialinė atsakomybė, tiesiogiai nurodo įmonės, kaip verslo sektoriaus subjekto, kontekstą ir sąlygoja dažnai per daug supaprastintą šio reiškimo suvokimą Lietuvoje. Tikslus pavadinimas būtų – **organizacijų socialinė atsakomybė**, kas leistų socialinę atsakomybę suvokti kaip organizacijų (bet kurio sektoriaus) veikimo būdą, kuomet paisant teisinių, ekonominių ir etinių socialinės atsakomybės principų, visuomenei priimtinos vertybės integruojamos į organizacijų strateginius dokumentus, veiklos planus.



Organizacijos socialinė atsakomybė (OSA) – tai organizacijų politika ir praktika, kai jos, laikydamosi įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius su visais suinteresuotaisiais, savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosaugos ir skaidrios veiklos vykdymo klausimus bei vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais².

Kalbant apie socialinę atsakomybę valstybiniame sektoriuje, vietoje OSA dažnai vartojama susijusi sąvoka – **socialinis ir aplinkosauginis atsakingumas (SAA)**, kuri nurodo didesnę atsakingos valstybės institucijų veiklos interesą socialinėje ir aplinkosauginėje srityje.

Šiame plane bus naudojamas sekantis valstybės institucijos (dažnai tekste minima, kaip organizacijos) sąvokos apibrėžimas:



Valstybės institucijos ir įstaigos, valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų įstatyme yra atstovaujamosios, valstybės vadovo, vykdomosios, teisminės valdžios institucijos, teisėsaugos institucijos ir įstaigos, auditą, kontrolę (priežiūrą) atliekančios institucijos ir įstaigos, kitos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, kurios finansuojamos iš valstybės ar savivaldybių biudžetų bei valstybės pinigų fondų ir kurioms Viešojo administravimo įstatymo nustatyta tvarka yra suteikti viešojo administravimo įgaliojimai, įmonės ir įstaigos, teikiančios asmenims viešąsias paslaugas³.

Tai, kad socialinės atsakomybės principai turėtų būti taikomi ne tik verslo įmonėms, bet ir organizacijoms (taip pat ir valstybės, savivaldos institucijoms), patvirtina ir ISO 26000 gairės. ISO 26000 – tai socialinės atsakomybės gairių standartas, skirtas visų tipų, tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus, organizacijoms, besivystančiose ir išsivysčiusiose šalyse.

¹ Europos komisijos tinklapis: http://ec.europa.eu/enterprise/mobile/topics/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm, [žiūrėta 2012.03.23]

² Adaptuota pagal LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos tinklapyje <http://www.socmin.lt/index.php?1113864510> pateikiamą apibrėžimą, [žiūrėta 2012.03.23]

³ LR teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų įstatymas. 2000 m. sausio 11 d. Nr. VIII-1524.

3. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo nauda

Šiuo metu socialiai atsakingos politikos diegimas ir vystymas turėtų būti strateginis klausimas kiekvienoje pažangioje organizacijoje, kaip atsakas į gausybę aplinkosaugos problemų, kurios kartu su socialiniais ir ekonominiais veiksniais sukuria nestabilumą. Darni, atsakinga ir etiška veikla turėtų tapti kiekvienos organizacijos vertybe.

Į klausimą – kodėl verta savo veiklą grįsti atsakingos veiklos vykdymo principais, galite atsakyti identifikavę galimas gauti tiek „išorines“, tiek „vidines“ naudas organizacijai.

IŠORINĖS NAUDOS ĮGYVENDINANT OSA:

+ Tinkamo pavyzdžio demonstravimas

Valstybės vaidmuo, ne tik kuriant palankią aplinką įSA plėtrai, bet ir pačioms valstybės institucijoms rodant atsakingo elgesio pavyzdį, yra ypač reikšmingas. Siekiant padidinti valstybinio sektoriaus veiklos skaidrumą ir patikimumą, būtina pirma užsitarnauti verslo, visuomenės pasitikėjimą valdžios institucijomis. Geriausia, kad OSA skatinimas prasidėtų nuo valstybės institucijų įgyvendinamų socialinio ir aplinkosauginio atsakingumo priemonių (pvz. įv. išteklių taupumo politikos, personalo valdymo gerinimo, atsakingo vartojimo, skaidrumo, darniųjų pirkimų organizavimo ir pan.), t.y. ten, kur valstybė turi tiesioginę įtaką ir gali parodyti pavyzdį privačiam sektoriui ir visuomenei kaip sėkmingai įgyvendinti OSA iniciatyvas.

+ Darnaus vystymosi skatinimas ir įgyvendinimas

Darnaus vystymosi koncepcijos pagrindą sudaro 3 lygiaverčiai komponentai – aplinkosauga, ekonominis ir socialinis vystymasis. Darnaus vystymosi strategijoje pagrindinis Lietuvos darnaus vystymosi siekis – pagal ekonominio ir socialinio vystymosi, išteklių naudojimo efektyvumo rodiklius iki 2020 metų pasiekti 2003 metų ES valstybių narių vidurkį, pagal aplinkos taršos rodiklius – neviršyti ES leistinių normatyvų, laikytis tarptautinių konvencijų, ribojančių aplinkos taršą ir poveikį pasaulio klimatui, reikalavimų. Įgyvendinti šį siekį įmanoma tik diegiant ūkyje naujausias, aplinkai mažesnį neigiamą poveikį darančias technologijas. Valstybinis sektorius turėtų ne tik skatinti, bet ir savo veikloje, remiamuose projektuose įgyvendinti darnaus vystymosi principais paremtas iniciatyvas. OSA susijusi su vertybėmis, kurios turėtų pasitarnauti kuriant darnesnę visuomenę ir pereinant prie tvarios ekonomikos sistemos. Valstybės institucijos, atstovaujančios savo krašto piliečių interesams, privalo siekti, kad būtų užtikrintas socialinis teisingumas, spręsti kylančias socialines, aplinkosaugines problemas bei įvairių visuomenės sluoksnių nesutarimus, kurti ir plėsti viešojo sektoriaus paslaugų tinklą.

+ Skatina partnerystę/dialogą su suinteresuotomis šalimis

Socialinės atsakomybės įgyvendinimas gali suteikti vertingų įžvalgų partnerystėms, kurios kurtų sinergiją tarp viešojo, privataus sektorių bei visuomenės gebėjimų, siekiant įgyvendinti viešosios politikos tvaraus vystymo tikslus.

+ Didina šalies konkurencingumą

Konkuruojant dėl tiesioginių užsienio investicijų, dėl eksporto pozicionavimo pasaulyje bei siekiant įgyvendinti viešosios politikos skurdo mažinimo tikslus, vis daugiau šalių vyriausybių, mato OSA kaip darnaus vystymosi strategijų stiprinimo priemonę bei nacionalinių konkurencingumo strategijų komponentą. Nacionaliniu mastu, teigiama, kad įmonių, organizacijų socialinė atsakomybė gali prisidėti prie valstybės konkurencingumo.

VIDINĖS NAUDOS ĮGYVENDINANT OSA:

+ Didina darbuotojų pasitenkinimą bei lojalumą, kelia motyvaciją, gerina paslaugų kokybę

OSA yra svarbus veiksnys darbuotojų motyvacijai stiprinti bei aukštos kvalifikacijos darbuotojams pritraukti ir išlaikyti. Dėmesys darbuotojų poreikių identifikavimui, asmeninio/profesinio tobulėjimo skatinimas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos sprendimų priėmimo procesą, šeimos ir darbo įsipareigojimų programų taikymas – didina motyvaciją, lojalumą organizacijai bei gerina teikiamų paslaugų kokybę. Tai ypač aktualu valstybės institucijoms, kurios didžiąja dalimi yra paslaugas teikiančios organizacijos ir darbuotojai, t.y. žmogiškasis kapitalas yra pagrindinis tinkamų, kokybiškų paslaugų suteikimo garantas.

+ Skatina efektyvų išteklių naudojimą

Valstybės institucijos, vykdydamos savo veiklą, kai kurias atvejais kurdamos produktus, naudojasi bendrais visuomenės, gamtos ištekliais, todėl savo veikloje turėtų taikyti efektyvias išteklių valdymo, naudojimo priemones (taupyti ribotus finansinius išteklius, susimąžinti savo veiklos kaštus, pavyzdžiui, taupant energiją, popierių, kuro sąnaudas). Profesionali atsakingos veiklos taikymo praktika gali pagerinti organizacijos veiklos administravimui skiriamų lėšų sunaudojimo rodiklius.

+ Keliama organizacijos reputacija ir gerinamas įvaizdis

Valstybės institucijų reputacija ir įvaizdis visuomenėje yra labai svarbūs, nes vykdydamos savo veiklą jos naudojasi bendrais visuomenės ištekliais, o taip pat didžiąja dalimi yra atskaitingos prieš mus – rinkėjus. Kitas svarbus aspektas – valstybės institucijų pagrindinis veiklos tikslas – visuomenės interesų tenkinimas vykdamas viešąsias paslaugas. Viešai pateikiama informacija apie organizacijos socialinę atsakomybę didina suinteresuotų šalių (klientų, darbuotojų, partnerių, tiekėjų, investuotojų, nevyriausybinių organizacijų, pilietinės visuomenės) pasitikėjimą ir palankumą. Iš valdžios institucijų reikalaujama politinių (ir ne tik) sprendimų aiškumo ir nuoseklumo, tad OSA yra vienas iš įrankių, leidžiančių kelti valstybės institucijų reputaciją, ypač šiuo metu, kuomet žiniasklaida, plačioji visuomenė kreipia vis didesnę dėmesį į neatsakingos veiklos faktus.

+ Didina organizacijų veiklos skaidrumą ir atskaitomybę

Socialinės atsakomybės ataskaita rengiama apie vykdomą ir planuojamą socialinę bei aplinkosauginę veiklą, įvertinant jau pasiektus rezultatus ir tokiu būdu informuojant savo partnerius, tiekėjus, investuotojus bei pilietinę visuomenę apie socialiai atsakingos veiklos praktiką. Ši kategorija apima tokius veiksmus kaip pavyzdžiui sąžiningumo užtikrinimas kovojant su korupcija, valstybės institucijų skaidrumo didinimas santykiuose su išorės suinteresuotomis pusėmis. Viešai teikiama socialinės atsakomybės ataskaita sukurtų didesnę piliečių pasitikėjimą, didintų organizacijos veiklos skaidrumą. Be to, vyriausybės turėtų taikyti OSA standartus savo veikloje, pavyzdžiui per viešųjų pirkimų efekto "demonstravimą", konkursų organizavimą.

4. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo sritys

Pagal nusistovėjusią JSA praktiką, taip pat ir pagal Pasaulinės atsiskaitymo iniciatyvos (angl. Global Reporting Initiative arba GRI⁴) siūlomas gaires, pagrindinės atsakingos veiklos praktikos vykdymo sritys yra trys – ekonominė sritis, aplinkosaugos sritis ir socialinė sritis. Vėliau jose numatomos ir detalizuojamos smulkesnės potemės. Socialinės atsakomybės gairių standartas ISO 26000 išskiria daugiau sričių:

- ✓ aplinka - aplinkos apsauga (energijos taupymas; perdirbimas; teršalų išmetimo mažinimas);
- ✓ darbo vieta - darbdavystės praktika (asmeninio gyvenimo ir darbo darna; naudos darbuotojams; darbuotojų įvairovė);
- ✓ rinka (etiška veikla; santykis su vartotojais; įsipareigojimas klientams; tiekėjų/rangovų grandinė; reputacija);
- ✓ visuomenė - bendruomenė (labdara; savanorystės; santykiai su NVO, valdžios institucijomis);
- ✓ organizacijos valdymas, skaidrumas;
- ✓ žmogaus teisės.

Išanalizavus ir apjungus įvairių standartų, praktiškai vykdomų veiklų pavyzdžius buvo parengtas valstybės institucijos pritaikytas galimų OSA sričių vykdymo modelis, remiantis pastaraisiais paminėtais OSA standartais, gairėmis – Pasauline atsiskaitymo iniciatyva ir ISO 26000. Dvi pagrindinės sritys – socialinė ir aplinkosaugos, iš esmės nesiskiria nuo siūlomų privačiam sektoriui, tačiau ekonominė sritis, kalbant apie valstybės organizacijas, šiek tiek modifikuojasi, t.y. valstybės institucijos pagal savo teisinį statusą, veikimo tikslą (viešųjų, visuomenės interesų tenkinimas) nevykdo pagrindinės veiklos ekonominėje srityje, t.y. jos pagrindinis tikslas nėra finansinės sėkmės siekimas, tad trečioji sritis, kuri geriau atspindėtų vykdomų socialiai atsakingų veiksmų specifiką, buvo pavadinta – organizacijos valdymo sritis. Pagal tai, atitinkamai numatytos ir smulkesnės šios srities potemės, kuriose valstybės institucijos gali vykdyti socialiai atsakingą veiklą.

Socialinės atsakomybės įgyvendinimo sritys valstybės institucijose:

Socialinė sritis

Socialiai atsakinga organizacija pirmiausia rūpinasi savo darbuotojais ir sprendžia investicijų į intelektualinį kapitalą, darbuotojų sveikatos, saugos užtikrinimo ir kitus uždavinius. OSA yra svarbus veiksnys darbuotojų motyvacijai stiprinti bei aukštos kvalifikacijos darbuotojams pritraukti ir išlaikyti. Pastaruoju metu net ir valstybės institucijoms vienas didžiausių organizacijoms kylančių iššūkių yra pritraukti naujus ir išlaikyti jau esamus geros kvalifikacijos darbuotojus. Atsakingai vykdomas įdarbinimas, t.y. kuomet priimami darbuotojai, vadovaujantis nediskriminaciniais principais (pvz. lygių galimybių užtikrinimas dėl amžiaus, lyties, nediskriminavimas dėl rasės, religijos, tautybės, lytinės orientacijos). Siekiant didinti įvairovės politiką, į darbuotojų gretas įtraukiami asmenys su negalia. Dėmesys darbuotojų poreikių identifikavimui, asmeninio/profesinio tobulėjimo skatinimas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos sprendimų priėmimo procesą, šeimos ir darbo įsipareigojimų programų taikymas tiek kiek tai leidžia valstybės institucijų veiklą ribojantys įstatymai – didina motyvaciją, lojalumą organizacijai bei gerina atliekamo darbo kokybę. Organizacijai siekiant vykdyti vertę kuriančią veiklą bei prisitaikyti prie kintančių poreikių, svarbu užtikrinti tinkamus santykius su suinteresuotosiomis šalimis, dažnai su verslo atstovais, kurie yra labai

⁴ Ši iniciatyva yra skirta JSA atskaitomybės reikalavimų taikymui įmonės, organizacijos veikloje, atsižvelgiant į veiklos sritį. GRI gairės pateikia rekomendacijas, kokią informaciją apie savo aplinkosauginę, socialinę ir ekonominę veiklą organizacijos turėtų pateikti savo ataskaitose vadovaujantis darnaus vystymosi požiūriu. GRI gairėse pateikiami tiek bendrieji atskaitomybės principai, kuriais remiantis turėtų būti rengiama ataskaita, tiek ir specifiniai veiklos rodikliai, sugrupuoti pagal sritis į ekonominius, aplinkosauginius, darbo praktikos bei etikos, žmogaus teisių, visuomenės ir produkto atsakomybės.

Šaltinis: <http://www.globalreporting.org>

svarbūs rinkos dalyviai. Organizacijos veikla turėtų būti vykdoma atsižvelgiant į visuomenės ir kt. suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius, taip pat valstybės institucijos turėtų būti suinteresuotos kurti palankią aplinką šių šalių veikimui.

Potemės:

- Darbo aplinka, sąlygos, motyvavimas;
- Darbo santykiai;
- Darbuotojų kompetencijos, kvalifikacija;
- Organizacijos kultūra;
- Dialogas su visuomene;
- Dialogas su kitomis suinteresuotomis šalimis.

Aplinkosaugos sritis

Išteklių naudojimo efektyvumas susijęs su siekiu išteklius naudoti taupiai – padaryti daugiau naudojant mažiau, taip pat mažinti poveikį aplinkai. Norint užtikrinti efektyvų išteklių naudojimą, būtina keisti mąstymą ir elgesį, taip pat atsižvelgti į tai, kaip mūsų pasirinkimas veikia gamtos išteklius. Siekiant šių tikslų svarbu vartoti nebūtinai mažiau, o kitaip. Didesnis efektyvumas gali padėti taupyti, t.y. su mažesniais ištekliais pasiekti tiek pat arba su tais pačiais ištekliais padaryti daugiau. Valstybės institucijos dažniausiai yra tik paslaugas teikiančios organizacijos ir gali manyti, jog joms nebūtina imtis darnių permainų, nes jos neteršia aplinkos. Vis tik, netiesioginė paslaugų organizacijų įtaka aplinkai ir visuomenei yra didžiulė, todėl efektyvaus vartojimo, darnaus vystymosi klausimai aktualūs ir paslaugų sektoriui. Vėliau iliustruojant tai, konkrečiais skaičiais, galėsime matyti, jog tas poveikis nėra toks mažas. Net ir paslaugas teikiančių organizacijų veikloje veikia materialūs produktai, tad galimybių keisti įprastus procesus yra. Todėl paslaugas teikiančios įmonės ir organizacijos turėtų priimti atsakomybę už savo sprendimų poveikį aplinkai ir visuomenei, įvertinti strategines grėsmes ir išnagrinėti atsiveriančias galimybes. Valstybės institucijos, kaip ir privačios įmonės, vykdydamos savo veiklą, kai kuriais atvejais kurdamos produktus, naudojasi bendrais visuomenės, gamtos resursais, todėl savo veikloje turėtų taikyti efektyvias išteklių valdymo, naudojimo priemones, kad bent kiek iš dalies pristabdyti tam tikrų išteklių nykimą, skatinti jų atsinaujinimą, minimizuoti opias aplinkosaugos problemas, galų gale integruoti tausojančio vartojimo kultūrą ne tik į su darbo aplinka susijusius procesus, bet ir į kasdienę buitį.

Potemės:

- Efektyvus išteklių naudojimas;
- Perdirbimas, atliekų, taršos mažinimas;
- Aplinkai draugiškų medžiagų ir žaliavų naudojimas;
- Darbuotojų ir visuomenės švietimas.

Organizacijos valdymas

Valstybės institucijų pagrindinis veiklos tikslas – visuomenės interesų tenkinimas teikiant viešąsias paslaugas, todėl svarbu diegti teikiamų paslaugų kokybės gerinimo programas, vykdyti klientų apklausas ir kiek įmanoma stengtis viršyti kliento lūkesčius, nepaisant to, jog dažnai valstybės institucijos yra vienintelės tam tikros paslaugos tiekėjos, nėra konkurencijos ir tai neskatina judėti į priekį. Viešumas ir skaidrumas yra vienas iš pagrindinių valstybės institucijų OSA veiklos vykdymo prioritetų, todėl organizacijos turėtų atskleisti informaciją apie pagrindinius klausimus, susijusius su socialine ir aplinkosaugine atsakomybe, nurodant institucijos veiklos poveikį aplinkos apsaugai ir veiksnius, skirtus taršos prevencijai bei neigiamos veiklos poveikio mažinimui. Rekomenduojama, kad organizacijos savo interneto tinklalapiuose skelbtų socialinės ir aplinkosauginės atsakomybės ataskaitas/darnaus vystymosi ataskaitas, ko pasekoje yra

užsitarnaujamas visuomenės pasitikėjimas, gerėja organizacijos reputacija. Svarbu atkreipti dėmesį, jog į organizacijos valdymą yra įtraukiamas ir toks aspektas, kaip – pavaldžių įstaigų, institucijų priežiūra ir kontrolė per socialiai atsakingo elgesio principus, t.y. jei SAA veiklą vykdo savo organizacijos veikloje, su laiku turi būti užtikrinama, kad tokių pačių veiksmų bus imtasi ir organizacijos įtakos zonoje esančiose įstaigose.

Potemės:

- 🌐 Klientai;
- 🌐 Valdymo standartai ir sistemos;
- 🌐 Viešieji pirkimai;
- 🌐 Korupcijos prevencija;
- 🌐 Atsakingas investavimas;
- 🌐 Pavaldžių įstaigų valdymas;
- 🌐 Veiklos viešinimas.

5. Valstybės institucijų vaidmenys įgyvendinant socialinę atsakomybę

Valstybių vyriausybės socialinės atsakomybės skatinimo politiką šalies mastu gali įgyvendinti per valdžios institucijas, kurios gali atlikti 4 pagrindines roles, vaidmenis plėtojant OSA (Fox, Ward, Howard 2002):

- ✓ **Įpareigojimas** (angl. mandating) – „įstatymo keliu“. Minimalių verslo veiklos standartų, įtvirtinimas juridinėje bazėje (pvz. darbo sąlygų reguliavimas, apibrėžiant maksimalų darbo laiką, darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimai, aplinkos apsaugos įstatymai ir pan.).
- ✓ **Palengvinimas** (angl. facilitating) – įvairios gairės, finansavimo mechanizmai, palankių sąlygų įmonių veiklai socialinėje ir aplinkosauginėje srityje sudarymas (tyrimai, viešinimo kampanijos, informacijos sklaida, mokymai, sąmoningumo didinimo projektų finansavimas ir pan.).
- ✓ **Partnerystė** (angl. partnering) – bendradarbiavimas tarp suinteresuotųjų šalių, abipusis dialogas. Strateginės partnerystės gali suteikti papildomų jėgų ir indėlį į viešąjį, privatų sektorių ir pilietinę visuomenę, išsprendžiant sudėtingas socialines ir aplinkos problemas.
- ✓ **Pritarimas** (angl. endorsing) – instrumentai ir viešumas. Politinė parama ir viešojo sektoriaus pritarimas OSA koncepcijai, ypač su OSA susijusioms iniciatyvoms (pvz. politiniai dokumentai, apdovanojimų schemas).

Tačiau kai kuriuose šaltiniuose⁵ yra išskiriamas papildomas valstybės institucijų vaidmuo. Ši valstybės institucijų galima atlikti rolė, buvo išskirta siekiant pabrėžti geros praktikos demonstravimo pavyzdžio svarbą.

- ✓ **Demonstravimas** (angl. demonstrating) – pavyzdžio rodymas. Ši kategorija apima tokius veiksmus kaip pavyzdžiui sąžiningumo užtikrinimas kovojant su korupcija, valstybės institucijų skaidrumo didinimas santykiuose su išorės suinteresuotomis pusėmis. OSA veiklos principų taikymas per skaidrių ir atsakingų viešųjų pirkimų efekto "demonstravimą", konkursų organizavimą kuomet pasirenkant prekes ir paslaugas į tiekėjų atrankos kriterijus įtraukiami ir aplinkosauginiai ar socialiniai reikalavimai įmonėms. Su socialine atsakomybe susijusių vadybos sistemų diegimas institucijose, socialinio ir aplinkosauginio atskaitingumo ataskaitų rengimas ir viešinimas.

⁵ Discussion paper, Austrija, Viena (2007) "Corporate Social Responsibility and Public Policy: The role of Governments in facilitating the uptake of CSR among SMEs in developing countries"

Šaltinis: http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/CSR/Discussion_Paper.pdf

Valstybės institucijų galimas atlikti – **demonstravimo vaidmuo**, buvo pats svarbiausias rengiant šį planą, t.y. dauguma numatomų SAA tikslų, veiksmų buvo orientuoti į teisingo pavyzdžio rodymą, vadovaujantis nuostata, jog žodžiai moko, o pavyzdžiai patraukia.

Gera knyga, graži kalba gali būti naudinga ir padaryti daug gero, bet geras **pavyzdys** užvis naudingiausias.

Konfucijus

6. „6 žingsnių“ socialinės atsakomybės įgyvendinimo modelis valstybės institucijose

OSA diegimo planas, daro teigiamą įtaką socialinės atsakomybės idėjų sklaidai ir įgyvendinimo praktikai organizacijoje, jei jis:

- ✓ Parengtas tinkamai;
- ✓ Pritaikytas esamai situacijai;
- ✓ Įgyvendinamas sistemiskai;
- ✓ Nuolat stebimas;
- ✓ Tobulinamas;

Nors vienos įmonės ar organizacijos pastangų dėka visuomenė negali tapti darnia, tačiau kiekviena įmonė, organizacija savaip gali prisidėti prie teigiamų permainų procesų, jei tik teisingai įvertins savo veiklos poveikį aplinkai ir visuomenei ir kryptingai nukreips pastangas darnios ir atsakingos veiklos link.

Kleinaitė I. (2007) Atsakingo verslo praktika

Rengiant pavyzdinį OSA diegimo planą valstybės institucijose, buvo vadovujamasi nuostata, jog socialiai atsakingo elgesio klausimai yra strateginės reikšmės (pagal Hitchcock&Willard, 2007), kadangi:

- ✓ tai yra natūralus organizacijų vystymosi etapas atsižvelgiant į besikeičiančius visuomenės lūkesčius;
- ✓ senkantys natūralūs išteklių tampa ribojančiu veiksmu vystant veiklą;
- ✓ ekologinės problemos tampa globalaus masto;
- ✓ gilėjančios sveikatos problemos;
- ✓ socialiniai, aplinkosauginiai ir ekonominiai veiksniai tarpusavyje siejasi ir sukuria nestabilumą ir nesaugumą;
- ✓ energijos tiekimo užtikrinimas yra kritinis klausimas;
- ✓ darnaus vystymosi principų taikymas gali duoti daugiau teigiamų pasekmių nei numatoma iš anksto;

Kiekviena organizacija rengdama sau pritaikytą OSA planą, kurdama ir įgyvendindama atsakingos veiklos praktikos iniciatyvas, turėtų stengtis padengti bent dalį iš paminėtų problemų, t.y. prisidėti prie jų sprendimo. Jei organizacijos pasirengimas, išsprusimas socialinės atsakomybės srityje nėra aukštas, pavyzdiniame plane bus pateikiamos ir paprasčiausios, daug pastangų, laiko ir išteklių (tiek finansinių, tiek materialinių) nekainuojančios iniciatyvos, tačiau galinčios nemažai įtakoti teigiamus pokyčius socialinėje, aplinkosauginėje ar pačios organizacijos vidinėje aplinkoje.

Valstybės institucijos, kurios visai netaikė SAA principų, valdymo modelio savo veikloje, turėtų pradėti nuo smulkesnių SAA iniciatyvų, pradžioje labiau orientuotų į organizacijos vidinę aplinką, joje vykstančių procesų patobulinimą. Organizacijos, kurios yra pažengusios SAA srityje turėtų pradėti įgyvendinti novatoriškas, sudėtingesnes (pvz. laiko, išteklių, įsitraukimo atžvilgiu) priemones. Įtraukti SAA į savo strateginius

dokumentus, vykdyti iniciatyvas, kurios skatintų SAA ne tik organizacijos viduje, bet galėtų daryti įtaką, paveikti ir suinteresuotas šalis.

Rengiant organizacijos OSA planą, svarbu išvengti klaidų, kurios gali pasitaikyti įgyvendinant socialinės atsakomybės iniciatyvas. Dažniausiai pasitaikančios (pagal Blok, Jennings, Leipziger ir Roome, 2006) yra šios:

- ✓ Ilgalaikės vizijos nebuvimas, strateginio požiūrio nebuvimas;
- ✓ Permainų būtinumo ir jų skalės nesuvokimas;
- ✓ Paviršutiniškas požiūris į socialinę atsakomybę;
- ✓ Nesugebėjimas įsiklausyti ir išgirsti išorinę nuomonę;
- ✓ Naudojimasis pasenusiomis vadybos kompetencijomis;
- ✓ Vieno šablono naudojimas skirtinguose vietiniuose kontekstuose;
- ✓ Netolygi OSA praktika tarp atskirų funkcijų;
- ✓ Nesugebėjimas vertinti socialinę atsakomybę kaip inovaciją.

Šio skyrelio sudedamosiose dalyse (viso jų yra 6) yra pateikiamas koncepcinis valstybės institucijos OSA plano rengimo modelis, t.y. pagrindiniai 6 etapai, kuriuos reikia įgyvendinti, norint pasirengti tinkamą, efektyvų ir organizacijai pritaikytą OSA diegimo planą, pagrinde organizacijos viduje. Vienas svarbiausių iš 6 analizuojamų etapų, žingsnių, kuris gali pareikalauti daugiausiai laiko – veiksmų plano sudarymas (4 žingsnis), kuriam šiame dokumente ir yra skiriama daugiausiai dėmesio, siekiant suteikti įvairesnės, konkrečiai į valstybės institucijų specifiką nukreiptos praktinės informacijos.

Plano rengimo etapai, žingsniai bei juose reikalingi vykdyti veiksmai yra parengti bendrai visoms valstybės institucijoms, nors daugumos jų tiek veikimo sfera ar atliekamos funkcijos, tiek pavaldumas ar teritorinės veiklos zonos gali labai skirtis. Siekiant sumažinti galimas diskusijas dėl vienu ar kitu iniciatyvų tinkamumo, išskirtinai tik kažkuriam institucijos tipui skirtos iniciatyvos, veiksmai yra pažymėti. Pagrindinis ir didžiausias skirtumas, kuris pastebėtas rengiant pavyzdinį OSA diegimo planą valstybės institucijoms – savivaldybių išskirtinumas, t.y. galimybės taikyti žymiai platesnį, įvairesnį SAA iniciatyvų spektrą, dėl jiems suteiktų savarankiškai vykdomų funkcijų, artimesnio, dažnai net ir tiesioginio kontakto su visuomene, turimų teisių į valdomų teritorijų savarankišką vystymą ir plėtrą.

6.1 Apsisprendimas dėl OSA



Ar organizacijoje yra socialinės atsakomybės ar darnios organizacijos veiklos koordinatorius, dalinys?

Kas mūsų organizacijoje gali koordinuoti socialinės atsakomybės sritį?

Ką turėtų žinoti organizacijos vadovybė ir koks yra vadovybės vaidmuo?

Ar turime organizacijos viziją, atitinkančią dabartinius iššūkius ir ateities lūkesčius?

OSA politikos raida sutampa su pačios organizacijos mokymosi procesu. Pagrindiniai žingsniai, kurie turėtų būti atlikti šio etapo įgyvendinimo metu t.y. svarbiausia paskelbti apie apsisprendimą savo veikloje taikyti naujus tiek vidinius, tiek išorinius instrumentus bei paaiškinti šį įsipareigojimą darbuotojams. Jei SAA įgyvendinimas planuojamas strategiškai, o ne planuojama tik imtis kelių konkrečių veiksmų, įsipareigojimą veikti socialiai atsakingai reiktų įtraukti į organizacijos strategiją ar kitus su veiklos valdymu susijusius dokumentus (pvz. strateginiai veiklos planai, metiniai planai, atskiri padalinių planai, vidaus tvarkos taisyklės ir pan.. Ne mažiau svarbus aspektas būtų – iniciatyvinės grupės subūrimas, geriausia iš skirtingų padalinių darbuotojų.

Svarbūs žingsniai:



- ☞ Deklaravimas;
- ☞ Darbuotojų informavimas;
- ☞ Atsakingų priskyrimas;
- ☞ OSA įtraukimas į svarbius strateginius dokumentus;
- ☞ Pavaldžių įstaigų informavimas.

Apsisprendimas savo organizacijoje vadovautis socialiai atsakingos veiklos principais gali ateiti „iš apačios į viršų“ arba atvirkščiai „iš viršaus į apačią“. Tai nėra svarbu, tačiau abipusis susitarimas ar pritarimas yra privalomas. Organizacijos vadovo, vadovybės vaidmuo dažnai minimas kaip svarbus faktorius, nes socialiai atsakingas elgesys daugiausia priklauso nuo organizacijai vadovaujančių asmenų moralinių įsitikinimų, nuostatų bei gebėjimo laviruoti tarp konkuruojančių ir kartais konfliktuojančių interesų grupių, nepaisant to, kad vadovo vaidmuo valstybės institucijose yra suvaržytas dėl tokių organizacijų specifikos, t.y. jų teisinio statuso. Dažnai veikla vykdoma pagal parengtus ilgalaikius planus, strategijas, taip sąlygojant mažesnę lankstumą pokyčiams, tačiau kita vertus įtraukus OSA į tokius planus galima užtikrinti veiklos nuoseklumą ir rezultatų pasiekimą. Vadovo požiūris valstybės organizacijose vaidina didesnę vaidmenį, ypač tada, kuomet kalbame apie bendrą organizacinę kultūrą, santykį su darbuotojais.

Socialiai atsakingos veiklos vystymosi koncepcija gali padėti vadovams kūrybingai spręsti kylančias problemas, atsižvelgiant į įvairių interesų grupių lūkesčius. Pagal (Hitchock&Willard, 2007) vadovybė (valstybės institucijų mastu turima omenyje valstybės tarnautojus, kuries priimti vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai, o taip pat priskiriame ir šių darbuotojų pavaduotojus ar patarėjus) gali imtis sekančių strateginių žingsnių:

- ✓ įvertinti grėsmes, galimybes ir galimas kliūtis;
- ✓ pasirinkti tinkamas veiklos gaires, valdymo sistemas ar sertifikavimo schemas;
- ✓ sukurti įgyvendinimo strategiją įtraukiant visus organizacijos dalinius;
- ✓ užtikrinti skaidrumą ir bendradarbiavimą su įvairiomis suinteresuotomis grupėmis.

Vadovybės atsakomybė būtų sudaryti socialinės atsakomybės koordinavimo komandą, komitetą, grupę ir paskirstyti užduotis atskiroms darbo grupėms ar atskiroms pareigybėms. Jei atsakingos veiklos praktikos daigai ateina „iš apačios į viršų“, dažnu atveju tai būna žmonės, kurie rūpinasi OSA klausimais net be formalių pareigybių. Permainų iniciatoriai arba darnios veiklos koordinatoriai įmonėse ar organizacijose yra tie žmonės, kurie pasėja pirmąsias sėklas ir kurių vaidmuo mobilizuojant pajėgas ir užtikrinant vadovybės palaikymą yra itin svarbus. Tokie asmenys gali būti iš bet kurio įmonės ar organizacijos departamento, nesvarbu kokia yra jų pirminė funkcija⁶. Tačiau, atsižvelgiant į atliktus tyrimus, nusistovėjusią praktiką, rekomenduotina, jog socialinės atsakomybės koordinavimo klausimai būtų priskirti darbuotojams, kurie yra iš viešųjų ryšių ar komunikacijos, personalo, ūkio tvarkymo, viešųjų pirkimų, kokybės, vidaus audito, veiklos planavimo ir organizavimo padalinių. Žinoma būtinas bent vieno ar kelių organizacijai vadovaujančių asmenų įtraukimas į socialinės atsakomybės veiklos koordinavimo komandą, t.y. asmenys vadovaujantys valstybės ar savivaldybės institucijai, jų pavaduotojai ar patarėjai tam tikrais klausimais (priklausomai nuo institucijos tipo pavyzdžiui: meras, mero pavaduotojai, administracijos direktorius, ministras, viceministrai, ministro padėjėjai, direktorius, direktoriaus pavaduotojai ir pan.).

Niekada neabejokite, jog maža grupelė užsidedusių ir užsispyrusių žmonių gali pakeisti pasaulį. Kaip tik tai ir užtikrino ženklus pasaulinius pokyčius.

Antropologė Margaret Mead

Pastebėtina, kad koordinavimo darbą palengvintų konkrečių socialiai atsakingos veiklos standartų (pvz. SA 8000, AA 1000, ISO 26000 gairės, iš dalies ISO 9000/9001, EKVF tobulumo modelis (angl. EFQM), Pasaulinis

⁶ Kleinaitė I. (2007) Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavyzdžiai. Atsakingo verslo praktika

sutarimas (angl. Global compact)) ar darnaus valdymo, aplinkosaugos, darbo saugos sistemų įdiegimas (pvz. EMAS, ISO 14000/14001, OHSAS 18000)⁷.

Vadovybė, bei visi organizacijos nariai turėtų suprasti galimas rizikas, grėsmes, susijusias su OSA įgyvendinimu. Jei organizacija atvirai deklaruoja atsakingos veiklos vertybes, tačiau praktiškai nieko nedaro ir toliau vykdo įprastą nesąžiningą, tuomet organizacija rizikuoja savo reputacija, nes atviras deklarasavimas lengviau pritraukia žiniasklaidos ir visuomenės dėmesį. Geriausia pradėti tyliai, nuo mažų dalykų, pirmiausiai pačios organizacijos viduje ir palaipsniui įtraukti įvairias suinteresuotas grupes į permainingus procesus tiek organizacijos vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje.

6.2 Svarbiausių OSA sričių identifikavimas



Ar identifikuotos pagrindinės OSA tematinės sritys organizacijoje?

Kokios OSA sritys aktualios mano organizacijai?

Ar žinome, kas yra mūsų veiklą įtakančios ar galinčios įtakoti interesų grupės ir ar mes girdime juos, žinome jų lūkesčius? Ar vykdomas dialogas?

Strateginio požiūrio į OSA įgyvendinimą reikalauja preciziškos organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos analizės, siekiant nustatyti organizacijos poveikio visuomenei metmenis. Institucija turi įvertinti savo organizacinės struktūros silpnąsias ir stipriąsias vietas, gali numatyti galimybes SAA politikos įgyvendinimui ir perprasti savo sąveikas su verslo sektoriumi ir visuomene ypatumus. Šiam tikslui įgyvendinti, gali būti atliekamos darbuotojų, tiekėjų, klientų ir kitų suinteresuotųjų grupių apklausos, taip pat suorganizuoti susitikimai su suinteresuotųjų grupių atstovais. Šioje OSA diegimo dalyje identifikuojami su institucijos veikla susiję subjektai, jų pozicijos, įtakos.

Svarbūs žingsniai:

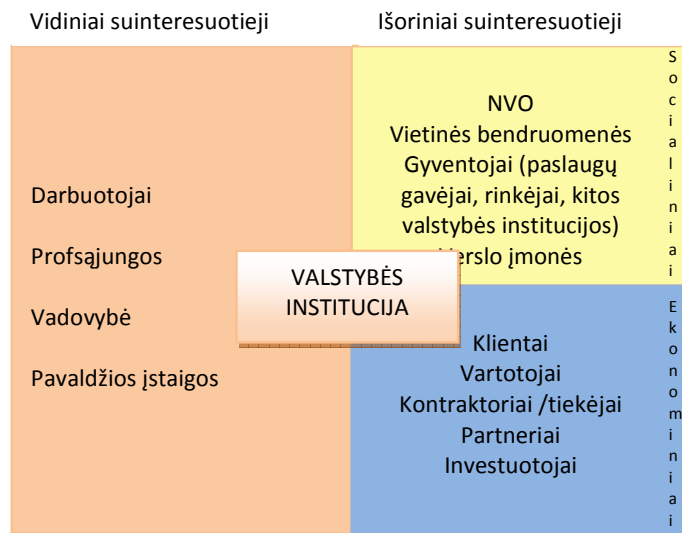


- ☞ Darbuotojų apklausų vykdymas;
- ☞ Tiekėjų, partnerių apklausos;
- ☞ Vartotojų tyrimai;
- ☞ Susitikimai su suinteresuotomis šalimis.

Bet kuri valstybės institucija, kaip ir bet kuri įmonė veikia aplinkoje, kurioje dalyvauja ir kiti rinkos dalyviai. Šiuo atveju suinteresuotieji priklausomai nuo jų ryšio su organizacija gali būti grupuojami į vidinius ir išorinius, kurių pagrindu formuluojami daugiapakopiai tikslai, vėliau derinami su organizacijos strategija ir perkelti į ilgalaikius ar trumpalaikius planus, strategijas, tokiu būdu suformuojant organizacijos veiklos vertinimo sistemą. Teisingas suinteresuotųjų identifikavimas ir jų interesų derinimas yra veiksmingos organizacijų vadybos pagrindas, todėl suinteresuotųjų teorija gali būti pasitelkiama kaip viena pagalbinių OSA strategijos formavimo priemonių.

Galimos valstybės (tame tarpe ir savivaldybės) institucijų suinteresuotosios šalys, grupės:

⁷ Detalesnė informacija apie standartus pateikiama priede Nr. 1.



Jeigu palygintume verslo įmonių ir valstybės institucijų suinteresuotąsias šalis, matytume, jog jos yra panašios, tačiau valstybės organizacijų atveju bendradarbiavimas, partnerystė reikalinga (kartais net privaloma) su visomis iš jų, t.y. nėra galimybės ignoravimui, nes valstybės institucijos yra viešojo valdymo subjektai. Turi būti žymiai didesnis atskaitingumas prieš suinteresuotas šalis.

Pažymėtinas išskirtinumas yra tai, jog teritoriniai-vietiniai valstybinio valdymo subjektai (pvz. savivaldybės) yra arčiausiai gyventojų, verslo, mokyklų, nevyriausybinių organizacijų ir pan.. Daugeliu atvejų savivaldybės vaidina svarbiausią ir pagrindinį vaidmenį planavimo procese, t.y. rengia ilgalaikius teritorinius, strateginius planus, kurie yra darnaus vystymosi pagrindas. Teritorinės, vietos valdžios institucijos dažnu atveju turi skirtingą santykį, ar bent jo sąveikos formas su išoriniais socialinės srities suinteresuotaisiais, t.y. galimas betarpiškas bendravimas, partnerystė su vietinėmis bendruomenėmis, gyventojais, vietos verslo įmonėmis, o centriniai valstybinio valdymo subjektai turi didesnę galią reguliuoti bendrąją šalies OSA politiką, jos kryptis.

6.3 Esamos situacijos analizė

Kas jau yra daroma SAA srityje? Koks yra atskaitos taškas?

Kokios OSA sritys svarbiausios?

Ar apibrėžtos strateginės kryptys, įvardintos pagrindinės OSA sritys/temos?

Ar sukurtas OSA veiksmų planas organizacijoje?

Ar konsultuojamasi su suinteresuotomis grupėmis? Kaip tai vyksta?

Ar turime darnią savo organizacijos vystymosi strategiją?

Kokios vadybos sistemos, susijusios su OSA yra įgyvendinamos organizacijoje?



Tam, kad žinotume, kur norime būti, pirmiausiai turime išsiaiškinti, kur mes esame, t.y. identifikuoti kas jau yra daroma organizacijoje ir nustatyti atskaitos tašką, nustatyti kokios sritys svarbiausios vykdomai veiklai bei kuriose srityse organizacija daro didžiausią poveikį. Vėliau, pasirinktose OSA srityse išsiskirti tikslus.

Įgyvendinant Nacionalinės ĮSA programos 3.2.5 priemonę: parengti galimybių diegti ĮSA valstybės institucijose, studiją, pavyzdinį jos diegimo valstybės institucijose veiksmų planą ir diegimo ataskaitą, atsižvelgiant į užsienio valstybių patirtį ir galimybę ją taikyti Lietuvoje, buvo parengta galimybių studija ir kai kuriose Lietuvos valstybės institucijose atlikta SAA taikymo analizė, kuria galima pasinaudoti kaip pavyzdžiu.

Svarbūs žingsniai:



- ☞ Identifikuoti, kas jau yra daroma OSA srityje;
- ☞ Nusistatyti, kokios OSA sritys svarbiausios organizacijai;
- ☞ Išanalizuoti, kuriose srityse organizacija daro didžiausią poveikį visuomenei/aplinkai, koks tas poveikis?

Identifikuojant svarbiausias sritis, kuriose organizacija daro žymų poveikį, pravartu atsižvelgti į valstybės institucijoms taikomą poveikio klasifikaciją, t.y. identifikuoti poveikio, įtakos sritis, kurios gali būti:

- ✓ OSA propagavimas institucijos viduje, t.y. integruoti SA principus į savo valdymo sistemas (pvz. prekių ar paslaugų sutarčių sudarymą su socialiai atsakingomis, aplinkosaugos standartų besilaikančiomis įmonėmis (žalieji, darnieji pirkimai), SA standartų, modelių (pvz. kokybės vadybos standartai, personalo valdymo gerinimo priemonės, priimamų sprendimų skaidrumas) principų, aplinkos apsaugos politikos taikymą savo organizacijos viduje (pvz. išteklių taupumo politika), OSA taikymą užsienio, prekybos politikoje ar bendradarbiavimo skatinimo veikloje). OSA propagavimas organizacijos viduje apima tokius pagrindinius klausimus, kurie siejami su tiesiogiai daroma ir galimai valdoma institucijos įtaka aplinkai, organizacijai ir pačiai visuomenei. Nagrinėjant savo poveikį šioje srityje reikėtų nagrinėti tokius aspektus, kaip: kokia yra mūsų darbuotojų darbo aplinkos gerovė, organizacinė kultūra? Kiek ir kokių išteklių mes naudojame daugiausiai ir kurių būtų galima atsisakyti, sumažinti? Kur darome didžiausią poveikį aplinkai – oro tarša, vandens tarša, dideli atliekų kiekiai ir pan.?

Kalbant apie visos institucijos socialinę atsakomybę, o ne tik pavyzdžio rodyką, galimos ir kitos poveikio sritys, t.y. orientuotos į socialinės atsakomybės skatinimą, o ne diegimą organizacijos viduje:

- ✓ JSA vystymas ir skatinimas su organizacijos veiklos sritimi susijusiose įmonėse, t.y. priimti skirtingas politikos kryptis, kurios turi tiesioginę ar netiesioginę įtaką įmonių veiklai ir plėtrai. Už tam tikrą sritį atsakinga institucija gali inicijuoti įstatymus, priimti nutarimus, kurie darytų įtaką verslui. Taip pat galima suteikti dalinį finansavimą tam tikrų JSA iniciatyvų vykdymui, pvz. aplinkos apsaugos, vadybos standartų diegimui, socialiai atsakingai pagamintų produktų ženklavimui ir pan. Be to, valstybės organizacija gali aktyviai skatinti keitimąsi tarp įmonių patirtimi apie JSA veiklą ir gerąją praktiką šioje srityje;
- ✓ Socialiai atsakingo elgesio priemonių skatinimas, kurios orientuotos į visuomenę, t.y. įvairių viešinimo renginių vykdymas, kurie atskleistų teigiamą OSA poveikį visuomenei. Pilietinių visuomeninių iniciatyvų rėmimas, kuriomis skatinama atsakingo verslo praktika, informuoti ir mokyti skirtingus visuomenės veikėjus bei kurti programas suinteresuotoms šalims;
- ✓ Socialiai atsakingo elgesio priemonių skatinimas, kurios orientuotos ir į visuomenę ir į verslą, t.y. forumų, susirinkimų organizavimas, nepriklausomų organizacijų kūrimas, kurios analizuotų, vystytų ir taikytų socialiai atsakingos politikos koncepciją, o taip pat suderinamumo, skaidrumo principo skatinimas per OSA praktikas ir instrumentus;

Identifikavus sritis, kuriose daromas didžiausias poveikis ir kuriose norima įgyvendinti daugiausiai veiksmų, reikia nustatyti, kurios suinteresuotos šalys jose yra svarbiausios (ko jos nori?), kalbant apie organizacijos vykdomus veiksmus į išorę. Pasibrėžtose srityse reikia išsikelti SAA veiklos tikslus, kurie siejami tiek su organizacijos vidumi, tiek su jos išore. Tik reikia įvertinti su atsakingos veiklos praktika susijusią riziką – išsikelti sau per didelius tikslus ir norėti juos pasiekti per trumpą laiką. OSA įgyvendinimas yra kompleksiškas ir daugiapakopis procesas, kuris primena kopimą į aukštą kalno viršūnę. Norint pasiekti viršūnę greitai, tinkamai nepasiruošus ir iš anksto nesuplanavus kopimo etapų ir tam skiriamų resursų, kelionė gali pasibaigti dar net jai neįpusėjus⁸.

OSA įgyvendinimas tik tuomet bus sėkmingas, kuomet tai bus daroma strategiškai, sistemiškai, nuosekliai laikantis organizacijos vertybinių nuostatų ir racionaliai įvertinant kiekvieną žingsnį pagal įprastą valstybės institucijos veikimo tikslą – viešo intereso tenkinimas, t.y. atsakomybė bei atskaitomybė prieš savo klientus, vartotojus, bendrąją prasme prieš visą visuomenę. OSA turi būti integruota į visas organizacijos funkcijas:

⁸ Kleinaitė I. (2007) Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavydžiai. Atsakingo verslo praktika

žmogiškų išteklių valdymą, tiekimo grandinės valdymą, viešinimą, vidaus ūkio tvarkymąsi, apskaitą ir t.t.. Kiekvienam organizacijos padaliniui OSA gali sukelti naujų iššūkių, bet tuo pačiu ir suteikti naujų galimybių.

6.4 Konkrečių veiksmų plano sudarymas



Kokius keliamė tikslus svarbiausiose identifikuotose OSA srityse?

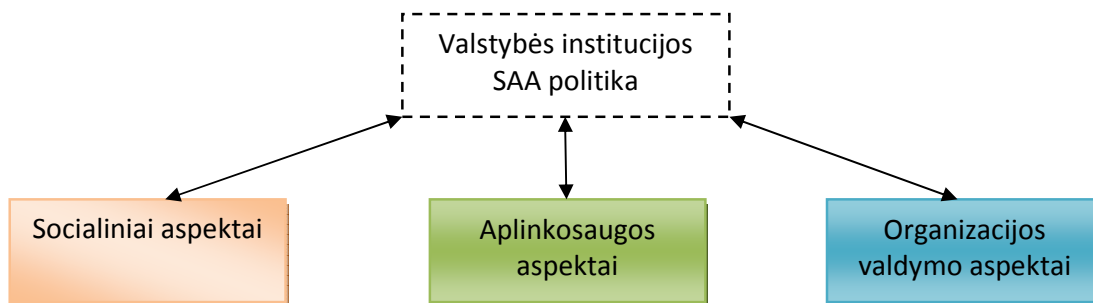
Kokie planuojami OSA veiksmai?

Kokia apimtimi ketinime taikyti socialiai atsakingos veiklos įgyvendinimo principus?

Kokie nustatyti atliktų veiksmų vertinimo rodikliai?

Kokius išteklius galime numatyti OSA veiksmų įgyvendinimui?

Tai vienas svarbiausių žingsnių organizacijoje įgyvendinant OSA. Identifikavus poveikio subjektus, sritis svarbus žingsnis yra nustatyti, kokius veiksmus galime ir planuojame taikyti, t.y. atlikus santykių bei sąveikos su išoriniais ir vidiniais organizacijos subjektais įvertinimą, reikia nusimatyti valdymo metodus, taikytinus instrumentus ir priemones valstybės institucijos SAA politikoje. Priemones reikia numatyti kiekvienoje pasirinktoje OSA srityje pagal išsikeltus tikslus. Kaip paminėta ankstesniame skyrelyje, valstybės organizacijoms pritaikytas SAA vykdomų veiksmų suskirstymas pagal sritis, galėtų būti sekantis:



Kiekvienoje srityje yra identifikuojamos smulkesnės, detalesnės socialinės atsakomybės vykdymo sritys (potemės), kuriose galima planuoti konkrečius veiksmus, priemones.

Rengiant organizacijos veiksmų planą SAA srityje, būtina kiekvienam tikslui suplanuoti priemones, veiksams nustatyti terminus, pasiektų rezultatų vykdymą, matavimą. Taip pat paskirti atsakingus asmenis, numatyti reikiamą biudžetą, jei jis yra reikalingas priemonės įgyvendinimui ir nepakanka tik žmogiškųjų išteklių prisidėjimo.

Vienas iš pavyzdžių, kaip atrodo parengtas socialinės atsakomybės planas valstybės institucijoje pateikiamas priede Nr. 3.

Socialiniai aspektai

Potemės:

- **Darbo aplinka, darbo sąlygos, darbuotojų motyvavimas** – socialiai atsakinga organizacija pirmiausia rūpinasi savo darbuotojais ir sprendžia investicijų į intelektualinį kapitalą, darbuotojų sveikatos, saugos užtikrinimo ir kitus uždavinius. OSA yra svarbus veiksnys darbuotojų motyvacijai stiprinti bei aukštos kvalifikacijos darbuotojams pritraukti ir išlaikyti.

- **Darbo santykiai** – pagarba žmogaus teisėms ir jų apsauga darbo vietoje, lygių darbo sąlygų sudarymas įvairių socialinių grupių atstovams.
- **Darbuotojų kompetencijos, kvalifikacija** – dėmesys darbuotojų poreikių identifikavimui, asmeninio/profesinio tobulėjimo skatinimas, nes tai didina darbuotojų motyvaciją, lojalumą organizacijai bei gerina atliekamo darbo kokybę.
- **Organizacijos kultūra** – siekti darbuotojų vertybių atitikimo organizacijos vertybėms, suformuoti organizacinę kultūrą, apibrėžiant garsiai nevardijamų lūkesčių elgesio normų ir darbo standartų visumą.
- **Dialogas su visuomene** – organizacijos ir visuomenės dialogo skatinimas ir plėtojimas abipusiai palankiu būdu: filantropija (dažniausiai galima tik savivaldos lygiu) ar mecenavimas, savanoriškas dalyvavimas bendruomenės ir visuomenės veiklose bei iniciatyvose.
- **Dialogas su kitomis suinteresuotomis šalimis** – organizacijai siekiant vykdyti vertę kuriančią veiklą bei prisitaikyti prie kintančių poreikių, svarbu užtikrinti tinkamus santykius su suinteresuotosiomis šalimis, dažnai su verslo atstovais, kurie yra labai svarbūs rinkos dalyviai. Organizacijos veikla turėtų būti vykdoma atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius, taip pat valstybės institucijos turėtų būti suinteresuotos kurti palankią aplinką šių šalių veikimui.

Daugumos organizacijų rengiamas OSA planas apims visas tris pagrindines socialinės atsakomybės sritis, t.y. aplinkos apsaugą, socialinių aspektų sprendimą ar valdymo tobulinimą, tačiau kalbant apie smulkesnius suskirstymo vienetus – potemes, nebūtinai visas privaloma įtraukti į rengiamą OSA planą, t.y. galima susikcentruoti į keletą iš jų ir priklausomai, nuo padengiamų sričių privalu išsikelti tikslus, kurių norime pasiekti. Galimi socialinės srities tikslų pavyzdžiai, pateikiami lentelėje žemiau:

OSA tikslai socialinės srityje	
Tikslų pavyzdžiai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Padidėjusi darbuotojų motyvacija ir lojalumas; ▪ Investuoti į darbuotojų kompetencijų ugdymą, suteikiant didesnes galimybes dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose, kursuose; ▪ Gerinti darbo sąlygas organizacijoje, kuriant pozityvią, sveiką ir saugią darbo atmosferą; ▪ Sudaryti galimybes derinti darbo ir šeimos įsipareigojimus; ▪ Gerinti ryšį su darbuotojais, užtikrinti jiems grįžtamojo ryšio galimybę; ▪ Tapti patraukliu darbdaviu darbo rinkoje; ▪ Skatinti darbuotojų savanorystės iniciatyvas organizacijoje ir už jos ribų; ▪ Renginių ir kitų susitikimų metu propaguoti socialiai atsakingos veiklos, verslo vykdymo idėjas šalies mastu; ▪ Įgyvendinti socialinės partnerystės projektus su vietos bendruomenėmis[©]; ▪ Padidinti įgyvendinamų iniciatyvų, programų, mažinančių socialinę atskirtį skaičių;

© - šiuo ženklu pažymėti veiksmai, iniciatyvos didžiąja dalimi gali būti taikomos tik savivaldos institucijose.

Priklausomai nuo organizacijos veiklos sferos, didesnio daromo poveikio vienai ir kitai sričiai (pvz. darbuotojams, visuomenei, verslui), kiekvienam tikslui pasiekti reikia nusimatyti konkrečius veiksmus, ką ir kaip darysime. Galimų iniciatyvų, priemonių pavyzdžiai, pagal tematinės sritis pateikiami lentelėje apačioje:

	Potemės	Vidinės organizacijos iniciatyvos	Išorinės organizacijos iniciatyvos
1.	Darbo aplinka, darbo sąlygos, darbuotojų motyvavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Lankstus darbo grafikas, t.y. skirtinga darbo laiko pradžia priklausomai nuo darbuotojų poreikių; • Darbo galimybės dirbti ne visą darbo dieną, pusės etato, darbo vietų kūrimas; • Priklausomai nuo institucijos tipo ir nuo darbo pobūdžio, galimybių sudarymas dirbti nuotoliniu būdu; • Streso darbe prevencinių priemonių diegimas (mokymai, programos); • Darbuotojų apklausų vykdymas (dėl darbo aplinkos, pasitenkinimo darbu, OSA gerinimo priemonių ir pan.); • Dalinės kompensacijos už mokslus, studijuojantiems darbuotojams; • Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus – konsultavimasis, derybos; • Vidinės komunikacijos organizacijoje gerinimas (informavimas, diskusijų grupės, susirinkimai ir t.t.); • Dažnesnis grįžtamasis ryšys iš vadovų; • Nefinansiniai darbuotojų paskatinimai, pripažinimai; • Galimybė teikti anoniminius nusiskundimus, pastabas; 	
2.	Darbo santykiai	<ul style="list-style-type: none"> • Naujai priimamų darbuotojų adaptacinės programos sukūrimas, įgyvendinimas; • Korektiškos darbuotojų atleidimo iš darbo procedūros parengimas; • Darbuotojų atstovavimo galimybių sudarymas (darbuotojų atstovas, profesinė sąjunga); • Lygių galimybių užtikrinimas (nediskriminacinės darbo santykių nuostatos dėl rasės, religijos, tautybės, lytinės orientacijos); • Įvairovės politika (pvz. į darbuotojų gretas įtraukti darbuotojus su negalia); 	
3.	Darbuotojų kompetencijos, kvalifikacija	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų kompetencijų tyrimai; • Kvalifikacijos kėlimo kursai; • „Mokymų krepšelio“ darbuotojams įdiegimas (kiekvienam darbuotojui skirta tam tikra suma kvalifikacijos kėlimo mokymams); • Galimybės dalyvauti viešuose seminaruose, konferencijose; • Mokymosi visą gyvenimą skatinimas; 	
4.	Organizacijos kultūra	<ul style="list-style-type: none"> • „Idėjų bankas“ ar kitos iniciatyvos skatinančios darbuotojus anonimiškai teikti pasiūlymus dėl naujų, kokybiškesnių veiklos vykdymo būdų, naujų OSA iniciatyvų ir pan., t.y. 	

		<p>darbuotojų iniciatyvumo, kūrybiškumo skatinimas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sukurtos organizacijos vidinės kultūros tradicijos, ceremonijos, ritualai; • Sveikos gyvensenos skatinimas; • Skatinimas ir sukuriamos galimybės išnaudoti visas suteikiamas atostogas, t.y. darbas be atostogų neturėtų būti vertinamas kaip garbingas; 	
5.	<i>Dialogas su visuomene</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų savanorystės visuomeninėse, bendruomeninėse organizacijose skatinimas; • Atvirų durų dienos; • Praktikos atlikimo galimybių, studentams suteikimas ir/ar kokybiškos praktikantų priėmimo sistemos sukūrimas; • Mokymų organizavimas piliečiams (pvz. sveikos gyvensenos, atsakingo vartojimo tematika, mokymosi visą gyvenimą skatinimas ir pan.); • Dalyvavimas visuomeninėse akcijose (pvz. „Nedelsk“, „Darom“, „begood“ ir pan.); • Socialinės reklamos inicijavimas, vykdymas, palaikymas (apie daromą neigiamą poveikį aplinkai, visuomenei vykdant neapgalvotus veiksmus); • Finansinės ir nefinansinės paramos bendruomenės nariams teikimas (ypač stichinių katastrofų ar kitų nenumatytų nelaimių atvejais)⁶⁾; • Renginių, apskritų stalų su suinteresuotomis grupėmis organizavimas (pvz. socialinės atskirties grupėmis, jaunimui, jų iniciatyvų, kūrybiškumo rėmimas); • Renginių su NVO sprendžiant socialinės gerovės klausimus organizavimas; • Partnerystė ir bendrų ilgalaikių, tradicinių projektų su verslu, NVO, visuomene organizavimas; • Apdovanojimų, garbės ženklų skyrimas, nominavimas; • Nefinansinis socialinių projektų rėmimas – ambasadavimas, globojimas; • Straipsnių socialinės atsakomybės tematika rengimas; • Internetinės svetainės specializuotų rubrikų kūrimas (pvz. apie partnerystes sprendžiant socialinės gerovės klausimus; labiausiai nusipelnusių asmenų organizacijai skelbimas; pažangiausių teritoriniu ar veiklos pobūdžiu įmonių, organizacijų rinkimas);
6.	<i>Dialogas su kitomis suinteresuotomis</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Mokesčių lengvatų iniciatyvos; • Įstatymų pataisų, pasiūlymų teikimas dėl pvz. palankesnių verslo sąlygų;

is šalimis	<ul style="list-style-type: none"> • Trišalių patariamųjų, sprendžiamųjų organų kūrimas; • Ekologinių, socialinių prekių ar produktų ženklų kūrimas, kad geriau informuoti vartotoją ir tuo pat metu apdovanoti, pripažinti įmonių pastangas (tai gali daryti valstybinės standartizacijos organizacijos, bet taip pat ir kitos institucijos bendradarbiaudamos su NVO, asociacijomis (pvz. – ženklinimo iniciatyva „Baltoji banga“ – bendradarbiauja VMI); • Dalinis įmonių finansavimas sertifikuojantis pagal su socialine atsakomybe susijusių standartų reikalavimus (ISO 9000/9001, EKVF, ISO 14000/14001, SA8000, AA 1000, OHSAS 18000 ir pan.). Vykdam šią iniciatyvą, gali būti inicijuojami, rengiami, o vėliau ir įgyvendinami projektai, pagal kuriuos būtų skiriamas projektinis finansavimas tokioms veikloms vykdyti.
-------------------	---

© - šiuo ženklu pažymėti veiksmai, iniciatyvos didžiąja dalimi gali būti taikomos tik savivaldos institucijose.

Socialiai atsakingos veiklos įvertinimas – sistemų, programų, standartų, diegtų organizacijoje, ir pasiektų rezultatų aprašymas ir/ar įvertinimas, kuris logiškai susietų organizacijos įsipareigojimą pasiekti išsikeltus tikslus socialinės atsakomybės srityje, su atliktais veiksmais ir pagerintomis sąlygomis. Tam kad būtų galima nustatyti, jog organizacija ėmėsi sisteminių veiksmų, o ne tik vienkartinį ir trumpalaikį priemonių įgyvendinimą išsikeltus tikslus OSA srityje, svarbu susieti kiekvieną programą ar veiksmą su atskaitos tašku – socialinės atsakomybės veiklos rodikliu/indikatoriumi nusakančiu situaciją ar būseną, kuomet veiksmai ar programos buvo pradėtos diegti.

Atliekant socialiai atsakingos veiklos įvertinimą, dažnai naudojamas kiekybinis veiklos įvertinimas, tačiau ir kokybinis rezultatų aprašymas yra tinkamas ir vertingas. Kita vertus, ne visas atliktas veiklas galima išmatuoti ir įvertinti kiekybiniais rodikliais, tokiu atveju galimi atvejų aprašymai, paaiškinimai, atsiliepimai, palyginimai t.y. situacijos apibūdinimas kaip laikomasi vienu ar kitų susitarimų, priimtų dokumentų ir pan.

Toliau pristatome galimus kiekybinius rodiklius, kurie padės efektyviai įvertinti organizacijos socialiai atsakingą veiklą socialinėje srityje:

	Rodiklio pavadinimas	Vertinimo rodiklio paaiškinimas	Matavimas vienetas
1.	Darbuotojų kvalifikacijos tyrimai ir jų rezultatai	Svarbu ar tokie tyrimai organizacijoje apskritai yra atliekami. Jei ne, tai jų vykdymas būtų pirmasis atspirties taškas, t.y. per ataskaitinį laikotarpį organizacijoje atliktų darbuotojų kompetencijos tyrimų skaičius. Vėliau turėtų sekti atliekamų tyrimų rezultatų palyginimas ir vertinimas.	Vienetai
2.	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymai	Organizacijos darbuotojų per metus dalyvavusių kvalifikacijos kėlimo, ugdymo mokymuose procentas.	Procentai
3.	Darbuotojų nuomonės tyrimai	Svarbu ar tokie tyrimai organizacijoje apskritai yra atliekami. Jei ne, tai jų vykdymas būtų pirmasis atspirties taškas, t.y. per metus atliktų darbuotojų nuomonės tyrimų dėl organizacijos darbo aplinkos sąlygų skaičius. Sekančiais metais turėtų sekti atliekamų tyrimų rezultatų palyginimas ir vertinimas.	Vienetai
4.	Darbuotojų bendrųjų įgūdžių mokymai	Organizacijos darbuotojų per metus dalyvavusių bendrųjų įgūdžių, pvz.: streso valdymo, motyvacijos, laiko planavimo ir	Procentai

		pan., mokymuose procentas.	
5.	Personalo kaita	Darbuotojų kaitos rodiklis, t.y. skaičiuojant personalo kaitos rodiklius siekiama nustatyti personalo kaitos dydį ir priežastis. Dažniausiai skiriamos nuo darbuotojo ir darbdavių priklausančios priežastys.	Procentai
6.	Vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų sudėtis	Siekiama atskleisti koks vyrų ir moterų santykis, kiti įvairovės indikatoriai yra vadovaujančio personalo sudėtyje.	Procentai/ Vienetai
7.	Vyrų ir moterų santykis	Organizacijoje dirbančių vyrų ir moterų procentinis santykis.	Procentai
8.	Vidutinis darbuotojų amžius	Vidutinis darbuotojų, dirbančių organizacijoje, amžius.	Metai
9.	Neįgaliųjų darbuotojų skaičius	Neįgaliųjų darbuotojų skaičius/santykis organizacijoje.	Vienetai/ koeficientas
10.	Ne pilnos dienos darbo vietų skaičius	Darbuotojų, dirbančių ne pilną darbo dieną, skaičius/procentas.	Procentai/ Vienetai
11.	Darbuotojų darbo stažas	Darbuotojų, dirbančių organizacijoje vidutinė darbo trukmė metais.	Metai
12.	Sergamumo rodiklis	Per metus vidutiniškai vienam darbuotojui tenkantis dėl ligos praleistų dienų skaičius.	Dienos
13.	Nelaimingų atsitikimų darbo vietoje skaičius	Nelaimingų atsitikimų darbo vietoje skaičius per ataskaitinį laikotarpį.	Vienetai
14.	Renginiai	Suinteresuotom grupėm įvykdytų renginių, pvz.: atvirų durų dienos, apskritų stalų diskusijos ir kt., skaičius.	Vienetai
15.	Darbuotojų savanorystės	Organizacijos darbuotojų per ataskaitinius metus dalyvavusių visuomenės savanoriškose akcijose, iniciatyvose procentas ar savanorystei skirtų dienų skaičius.	Procentai/ Vienetai
16.	Projektai	Per ataskaitinį laikotarpį finansuotų projektų, kurie skatina OSA iniciatyvų diegimą skaičius.	Vienetai
17.	Paramą gavusių asmenų, šeimų skaičius ⁹	Per ataskaitinį laikotarpį šeimų gavusių paramą iš organizacijos skaičius.	Vienetai
18.	Leidiniai, straipsniai	Paruoštų leidinių, straipsnių socialinės atsakomybės tema skaičius.	Vienetai
...	...		

© - šiuo ženklu pažymėti veiksmai, iniciatyvos didžiąja dalimi gali būti taikomos tik savivaldos institucijose.

FAKTAI:

- ☞ Lietuvoje net 61 % samdomų darbuotojų nėra lojalūs nei savo įmonei, nei darbui, kurį dirba. Darbuotojų, kurie darbdaviams galėtų kurti didžiausią vertę – vos penktadalis.⁹
- ☞ Patraukliausių darbdavių savybių sąrašė (po finansinio atlygio ir socialinių garantijų užtikrinimo) labai aukštai yra vertinama gerų vadovų, darbuotojų vertinimo bei draugiško kolektyvo svarba¹⁰. Tai yra tokie darbo aplinkos faktoriai, kurie gali būti pagerinti, įgyvendinti be papildomų finansinių lėšų.
- ☞ Darbas valstybės institucijose pagal patrauklumą vertinamas 7,4 % ir užimą 4 vietą patraukliausių darbdavių pagal sektorių sąrašė. Jis stipriai nusileidžia finansų bei draudimo sektoriams, apdirbamajai pramonei bei transporto sektoriams.¹¹

⁹Konsultacinės kompanijos "Rait" atliktas tyrimas:

http://www.rait.lt/index.php?mact=News,cntnt01_detail,0&cntnt01articleid=13&cntnt01lang=lt_LT&cntnt01returnid=93

¹⁰ „TNS Gallup“ atliktas tyrimas „Patraukliausio darbdavio Indeksas 2006“. Tyrimo metu buvo apklausta 2 tūkst. 15–65 metų Lietuvos gyventojų.

¹¹ Konsultacinės kompanijos "Rait" atliktas tyrimas:

http://www.rait.lt/index.php?mact=News,cntnt01_detail,0&cntnt01articleid=13&cntnt01lang=lt_LT&cntnt01returnid=93

PAVYZDŽIAI:

- **LR Valstybės kontrolė** yra parengusi naujokų knygą, kuri tarnauja, kaip adaptacinė programa naujai priimamiems darbuotojams. Taip pat jiems organizuojami įvadiniai mokymai, priskiriamas prižiūrintis darbuotojas – mentorius (3 mėnesius), taip organizacijoje įgyvendinama mentorystės programa, kuomet vyksta palaikomasis, mokomasis ryšys tarp labiau patyrusio darbuotojo, kuris dalijasi žiniomis, patirtimi ir kito darbuotojo, kuris pasiruošęs ir siekia tobulėti ir priimti šiuos pasikeitimus pagerindamas savo profesinę veiklą¹².
- **Lietuvių kalbos institutas.** OSA iniciatyva – lituanistikos židinys. Siekiant sudominti ir supažindinti visuomenę su kalbos sandara, atsiradimu, taikymu, tarmėmis, buvo sukurta žaidimų sistema, kuri leidžia jį įtraukti tiek vaikus, tiek suaugusiuosius. Ši iniciatyva kilo instituto direktorės ir darbuotojų iniciatyva¹³.
- **Vilniaus miesto savivaldybė** tarp daugelio vykdomų socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendina projektą su viena iš interesuotųjų šalių – jaunimu. Projekto metu buvo sudaryta moksleivių taryba ir jie vykdo tokias veiklas kaip ir savivaldybės taryba. Tokiu būdu yra ugdoma jaunoji karta, jie mokomi ir supažindinami su savivaldos darbo subtilybėmis. Taip pat Vilniaus miesto savivaldybė, skatindama dialogą su visuomene, socialinės reklamos viešinimui taiko nuolaidą, lyginant su kitomis reklamos rūšimis¹⁴.
- **LR Valstybės kontrolė** yra viena iš novatorių darbuotojų sveikos gyvensenos, mitybos propagavime. Valstybės kontrolė įgyvendina terasos – daržo iniciatyvą įstaigos balkone, t.y. augina daržoves, kas iš darbuotojų užaugins didesnę daržovę. Šios priemonės įgyvendinime slypi organizacijos vykdomos darbuotojų sveikatinimo ir sveikos mitybos, gyvensenos iniciatyvos¹⁵.
- Jungtinėje Karalystėje **Vyriausybė** (angl. Her Majesty's Government) priėmė nutarimą, jog pavaldžios institucijos turi turėti savanoriško darbo politiką, t.y. jį gali būti įtraukta nuostata dėl savanoriško darbo, nuo 1 iki 5 dienų per metus, už kurias yra mokama (angl. Charitable Payroll Giving). Dauguma institucijų savo organizacijoje viešina informaciją apie savanorystės galimybes intraneto pagalba, per vidinius skelbimus, leidinius. Taip pat šios organizacijos dažnai turi ir formalius ir neformalius santykius su organizacijomis, kurios suteikia galimybę, nori, kviečia savanorius. Ministrų kabinetas (angl. The Cabinet Office) vaidina pagrindinį vaidmenį, siekiant sukurti labiau vieningą valstybės tarnautojų, darbuotojų požiūrį į savanorystę. Tam, 2008 m. subūrė paramos grupę vyriausybėje, kad ji koordinuotų savanorystės idėjų įgyvendinimą, pateiktų geriausiai pasiteisinusius pavyzdžius ir pan. Ši grupė taip pat ieško, apjungia ir suvienija organizacijas, kurios ieško, priima savanorius¹⁶. Šios iniciatyvos pasekoje, valstybinės institucijos bendradarbiaudamos su savanorių centru „Laikas ir talentai“ per 2009/2010 metus įgyvendino daugiau nei 90 partnerystės, savanorystės projektų su vietinėmis bendruomenėmis, NVO, kitomis aktyviomis organizacijomis, paskyrė 3761 val. savanorystei, įtraukė 383 darbuotojus.¹⁷
- **Toskanos regionas** (Italija) buvo pirmasis iš visų ES administracinių vienetų, kuris pradėjo plėtoti bendradarbiavimą tarp institucijų ir įmonių. Regionas suteikia finansinę paramą vietos įmonėms, kurios nori gauti SA8000 sertifikatą, dengia iki 50% jų konsultavimo ir sertifikavimo išlaidų. Siekiant padėti įmonėms suderinti ekonominį konkurencingumą ir darnų vystymąsi, 2002 metais buvo sukurtas

¹² Praktinis SAA padėties tyrimas Lietuvos valstybės institucijose, 2011.05-11 mėn., UNDP, finansavo Europos Socialinis fondas.

¹³ Praktinis SAA padėties tyrimas Lietuvos valstybės institucijose, 2011.05-11 mėn., UNDP, finansavo Europos Socialinis fondas.

¹⁴ Praktinis SAA padėties tyrimas Lietuvos valstybės institucijose, 2011.05-11 mėn., UNDP, finansavo Europos Socialinis fondas.

¹⁵ Praktinis SAA padėties tyrimas Lietuvos valstybės institucijose, 2011.05-11 mėn., UNDP, finansavo Europos Socialinis fondas.

¹⁶ Jungtinės Karalystės vyriausybės socialinės atsakomybės ataskaita: <http://www.bis.gov.uk/files/file50312.pdf>

¹⁷ Savanorių centro „Laikas ir talentai“ tinklalapis: <http://www.volunteer.co.uk/Publisher/File.aspx?ID=53670>

interneto portalas Fabrica Ethica, kuriame talpinama informacija apie socialiniu ir aplinkosauginiu požiūriu atsakingų metodų diegimą vykdomoje veikloje. 2003 metais įsteigtas Regioninis etikos komitetas, kuriam priklauso 25 nariai: profesinės sąjungos, darbdavių asociacijos, savivaldybių ir nevyriausybinų organizacijų asociacijos. Siekiant skleisti žinias apie JSA, regionas taip pat sukūrė JSA biurą prie ekonominės plėtros departamento¹⁸.

PAPILDOMA INFORMACIJA:

Kaip buvo paminėta 6 – amė šio dokumento skyriuje, savivaldybės yra vienos iš specifiausių valstybės institucijų, įgyvendinant OSA, t.y. jos gali taikyti didesnį ir platesnį spektrą socialinės atsakomybės iniciatyvų (ypač kalbant apie darnų teritorinį vystymąsi), kurios negali būti pritaikomos kito tipo valstybės institucijoms. Naudinga informacija apie galimus įrankius ir metodus, kurie yra naudojami savivaldybių darniam aplinkos planavimui ir vystymui, yra pateikiami priede Nr. 2.

Aplinkosaugos aspektai

Potemės:

- **Efektyvus išteklių naudojimas** – nykstant gamtiniams ištekliams, didėjant aplinkos taršai veiklos vykdymas nepaisant suvartojamų išteklių kiekio yra netoleruotinas. Atsakingas išteklių vartojimas, nereikia, jog vartoti reikia kardinaliai mažiau, tai reiškia, jog vartojimas turi būti efektyvesnis, t.y. atsisakant perteklinių veiksmų, produktų, paslaugų arba minimizuojant bereikalingo, nesąmoningo išteklių praradimo rizikas. Efektyvus, taupus išteklių naudojimas gali pasireikšti per atsinaujinančių energijos išteklių naudojimą, naujų intelektualinių ir technologinių sprendimų, mažinančių poveikį aplinkai paiešką, vartojimo įpročių keitimą ir pan. Atsakingas vartojimas yra mūsų pastangos išsaugoti mūsų žemę ateities kartoms ne blogesnės kokybės nei ji yra dabar.
- **Perdirbimas, atliekų, taršos mažinimas** – dėl ribotų išteklių, įsivyroja atsakingo išteklių naudojimo požiūris, iki minimumo sumažinant atliekas ir taršą. Taršą bei susidarančias atliekas galima mažinti kuriant nenutrūkstamą prekių, produktų vartojimo ciklą, t.y. rūšiuojant ir perdirbant jau panaudojamas medžiagas. Kalbant apie paslaugų organizacijas, jos šioje srityje daro mažesnį neigiamą poveikį aplinkai, tačiau jį daro. Jų teigiami veiksmai taršos mažinimo procese, dažnai yra vykdomi keičiant susiformavusius vartojimo, pirkimo, darbo organizavimo procesus ir veiksmus.
- **Aplinkai draugiškos medžiagų ir žaliavų naudojimas** – tai organizacijos sąmoningas pasirinkimas, vartojimas tų gaminių ir paslaugų, kurie yra pagaminti, sukurti iš mažiausiai žalingą poveikį aplinkai darančių medžiagų (pvz. greičiau suyrančios arba perdirbtos žaliavos, panaudoti gaminiai/įrenginiai). Galime išgirsti, jog tai daugiau lėšų, investicijų reikalaujančios iniciatyvos, nes vyrauja orientacija į kokybę ir ilgesnio naudojimo produktus, tačiau ilguoju laikotarpiu jų teikiama nauda bus akivaizdi.
- **Darbuotojų ir visuomenės švietimas** – visuomenės sąmoningumo ugdymas, tausojančios vartojimo kultūros integravimas į darbo aplinką, kasdieninę buitį skatinimas. Šioje srityje vykdomais veiksmais yra siekiama padėti visuomenei keistis, keisti vartojimo įpročius, saugoti gamtą ir pan.

Aplinkosaugos sritis, žvelgiant per socialinės atsakomybės prizmę yra labai plati, todėl valstybės institucijos, ypač atsižvelgiant į tai, kad dažnu atveju jos yra paslaugų teikėjos, o ne prekių ar produktų gamintojos, gali padengti, atsižvelgti tik į kelias potemes, t.y. susikoncentruoti į keletą iš jų, ypač jei SAA srityje yra vykdomi tik pirmieji žingsniai. Tikslai susiję su aplinkos apsauga, gali būti labai platūs arba aiškiai apibrėžti, netgi su konkrečia nuoroda į tikslo pasiekimo indikatorių. Galimi aplinkosaugos srities tikslų pavyzdžiai, pateikiami lentelėje žemiau:

¹⁸ „Corporate Social Responsibility, National public policies in the European Union“, Europos komisijos leidinys, 2007 metai. Šaltinis: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1577&langId=en>

OSA tikslai aplinkosaugos srityje	
Tikslų pavyzdžiai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sumažinti išmetamą į aplinką CO₂ kiekį; ▪ X proc. sumažinti iš eksploatuojamų automobilių išmetamo CO₂ kiekį; ▪ X proc. sumažinti sunaudojamą vandens kiekį organizacijoje; ▪ Sumažinti sunaudojamo popieriaus kiekius organizacijoje; ▪ Padidinti darbuotojų skaičių, besinaudojančių ekologiškais transporto priemonėmis; ▪ Minimizuoti organizacijos veiklos daromą neigiamą įtaką aplinkai;
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didinti išrūšiuotų atliekų kiekius organizacijoje; ▪ Pasiesti, kad X proc. administracinėse patalpose susidarančių, atliekų būtų išrūšiuotos; ▪ Įtraukti darbuotojus į aplinkosaugos iniciatyvas; ▪ Organizacijos darbo veiklos organizavime, naudoti tik aplinkai draugiškas medžiagas, žaliavas (prekes, produktus); ▪ Padidinti institucijos vykdomų „žaliųjų“ pirkimų apimtį ▪ Padidinti darbuotojų ir jų šeimos narių, dalyvaujančių aplinkos tvarkymo akcijose skaičių;

Priklausomai nuo organizacijoje iškeltų aplinkos apsaugos tikslų, kiekvienam jam pasiekti reikia nusimatyti konkrečius veiksmus, ką ir kaip darysime, kokie būtini elgsenos, darbų vykdymo pokyčiai. Galimų iniciatyvų, priemonių pavyzdžiai, pagal tematines sritis pateikiami lentelėje apačioje:

	Potemės	Vidinės organizacijos iniciatyvos	Išorinės organizacijos iniciatyvos
1.	<i>Efektyvus išteklių naudojimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nepriklausomo vertinimo/skaičiavimo dėl energijos taupymo atlikimas; • Vidinis energijos taupymo įvertinimo atlikimas – avarinių situacijų, nutekėjimų įvertinimas, patalpų apšiltinimo planų parengimas, šildymo mazgų renovacija; • Visos biuro technikos darbo pabaigoje išjungimas – kompiuteriai, kopijavimo aparatai, faksai ir pan.; • Popierinių dokumentų, prezentacijų atsisakymas, perkeliant juos į elektronines laikmenas; • Kiek įmanoma atsisakyti fakso, naudoti skanuotus dokumentus; • Spausdinant dokumentams naudoti dvipusį spaudos būdą; • Spausdinti ant vienoje pusėje jau panaudotų popieriaus lapų; • Atsakingo spausdinimo žinučių rašymas po el. laiškais; 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Informacijos siuntimas elektroniniu paštu, vietoj popierinių dokumentų; • Sveikinimų klientams, partneriams, darbuotojams siuntimas elektroniniu būdu, vietoje popierinių atviručių; • Apšvietimo lempučių pakeitimas į energiją taupančias lemputes; • Sensorių įdiegimas patalpų apšvietime; • Taupymo maišelių (angl. flush bags) panaudojimas tualetuose¹⁹; • Vandens srovę silpninančių, vandenį taupančių galvučių sumontavimas kranuose²⁰; • Tik energiją taupančių prietaisų (kompiuterių, faksų, kopijavimo aparatų), su specialiu ženkliniu įsigijimas; • Biuro įrangos nuoma, vietoj įsigijimo; • Jei biure yra liftas, dažniau rinktis lipimą laiptais, užuot naudojusi liftu; • Nenaudojamų patalpų išnuomavimas; 	
2.	<p>Perdirbimas, atliekų, taršos mažinimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplinkos apsaugos politikos, strategijos parengimas; • Atliekų rūšiavimo skatinimas: popierius, plastikas, stiklas, elektroninė įranga, pavojingos atliekos. Rūšiuoti biuro atliekas yra kur kas lengviau nei susidarančias buityje; • Rūšiavimo konteinerių, dėžių įrengimas organizacijoje; • Panaudoto popieriaus atliekų išvežimas makulatūrai; • Kelionių į/iš darbo optimizavimas – darbuotojų skatinimas vykti į/iš darbo vienu automobiliu, kooperuotis su šalia gyvenančiais; • Skatinti darbuotojus bei sudaryti galimybes, įrengti parkavimosi vietas darbuotojams, į darbą vykstantiems dviračiais; • Organizacijos automobilių parko optimizavimas – ekologiškesnių transporto priemonių įsigijimas, jei ne elektrinių tai bent aplinkai draugiškesnių pasirinkimas – automobiliai varomi dujomis, dyzeliu, biodyzeliu, bioetanoliu; • Pirmenybės teikimas automobiliams, kurių varikliai ekonomiškai (1,2 – 1,6 litro tūrio), atitinka pvz. „Euro 4“ (specialūs standartai automobilinems sistemoms) reikalavimus ir mažiau teršia aplinką; • Biuro technikos atidavimas saugiam perdirbimui/utilizavimui; • Prioriteto teikimas video konferenciniams susitikimams, vietoj važiavimo pas klientus, partnerius, t.y. vaizdo konferencijų įrangos 	

19

²⁰ Vandens tiekėjo „Southern water“ tinklalapis: <http://www.southernwater.co.uk/Aboutus/videos/default.asp?iuid=76501917>

		<p>įsigijimas, suteikiančios galimybes organizuoti susitikimus vietoje tiek su Lietuvos, tiek su užsienio partneriais;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekologiškesnio keliavimo būdo į komandiruotes pasirinkimas – pvz. traukiniais; • Centralizuotai tiekiamo, o ne vandens iš buteliukų vartojimas, siekiant mažinti susidarančias plastiko atliekas; 	
3.	Aplinkai draugiškos medžiagos ir žaliavos	<ul style="list-style-type: none"> • Padėvėtų, restauruotų, FSC²¹ sertifikuotų baldų pasirinkimas; • Renkantis naujas biuro patalpas ar renovuojant esamas, prioritetą skirti šildymo ar elektros energijos sistemoms, kurios paremtos atsinaujinančiais šaltiniais; • Renkantis naujas administracines patalpas pasidomėkite, ar patogų privažiuoti viešuoju transportu, ar yra galimybė saugiai palikti dviračius, rūšiuoti atliekas ir pan.; • Pakuočių, valymo, higienos priemonių pasirinkimas vadovaujantis ekologiniais kriterijais; • Perdirbto popieriaus spausdinimui naudojimas; • Popierinių gaminių įsigijimas iš perdirbto popieriaus (pvz. vokai, aplankai); • Vienkartinių plastikinių indų nenaudojimas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Konferencijoms pirkti tik su sąžiningos, aplinkai draugiškos prekybos ir gamybos ženklu pažymėtus produktus (pvz. Fare trade, „Baltosios bangos“ ženklai); • Vykdamas renginius rinktis viešbučius, konferencijų centrus, kurie laikosi „žaliosios politikos“, turi patvirtintą ženklinimą ir pan. (pvz. „Žaliojo rakto“ iniciatyvos ženklas²²); • Perkant valymo paslaugas reikalauti, kad biuro valymas būtų atliekamas sveikatai nekenksmingomis (organinėmis) priemonėmis;
4.	Visuomenės švietimas	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų aplinkos apsaugos sąmoningumo didinimas; • Darbuotojų, kurie naudojami organizacijos transportu, supažindinimas su taupaus, ekologiško vairavimo pagrindais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Skatinimas diegti aplinkosaugos standartus (EMAS, ISO 14000/14001) tikslinėse grupėse, įmonėse; • Iš dalies finansuoti aplinkai draugiškų standartų diegimą; • Mokymai, akcijos, iniciatyvos apie aplinkai draugiškas technologijas, atsinaujinančią energiją; • Parama tyrimams, studijoms aplinkosaugos srityje; • Apdovanojimų organizavimas (pvz. aplinkai draugiškiausių įmonių); • Internetinio portalo specializuotų rubrikų, straipsnių rengimas apie aplinkai draugiškas, inovatyvias įmones, gerųjų praktikų pristatymas;

Galimi kiekybiniai rodikliai, kurie padės efektyviai įvertinti organizacijos socialiai atsakingą veiklą aplinkosaugos srityje:

²¹ Nekomercinės, konsultacinės kompanijos „NEPCON“ tinklalapis: http://www.nepcon.net/1480/Lietuvi_kai/Sertifikavimas/FSC/

²² Žalioji raktas – tarptautinė Aplinkosauginio švietimo fondo (Foundation for Environmental Education - FEE) programa skirta viešbučiams, svečių namams, konferencijų ir poilsio centrams, kempingams, vasarnamiams, kurie laikosi nustatytų aplinkosauginių reikalavimų. Žaliojo rakto programa siekiama diegti darnaus vystymosi principus šiame sektoriuje bei skatinti aplinkosauginę iniciatyvas. Įgyvendinus Žaliojo rakto programos reikalavimus, dalyviui suteikiamas diplomats vieneriems metams.

Šaltinis: <http://www.zalieji.lt/lt/aplinkosauginissvietimas/zaliojoraktoprograma?format=pdf>

	Rodiklio pavadinimas	Vertinimo rodiklio paaiškinimas	Matavimas vienetas
1.	Elektros energija	Per ataskaitinį laikotarpį organizacijoje sunaudotos elektros energijos kiekis.	Kilovatvalandės
2.	Elektrą taupančios lemputės	Elektrą taupančių lempučių dalis nuo visų elektros lempučių skaičiaus organizacijoje.	Procentas
3.	Vanduo	Per ataskaitinius metus organizacijoje sunaudoto vandens kiekis kubiniais metrais. Lyginant kelių ataskaitinių laikotarpių duomenis, rekomenduojame paskaičiuoti vandens sunaudojimą vienam darbuotojui.	Kubiniai metrai
4.	Įdiegtos vandens taupymo priemonės	Organizacijoje per ataskaitinį laikotarpį įdiegtų vandens taupymo programų, priemonių, sistemų skaičius.	Vienetai
5.	Popierius	Organizacijoje per metus sunaudoto popieriaus kiekis tonomis.	Tonos
6.	Įsigyjamas perdirbtas popierius	Nurodomas santykis, koks procentas yra įsigyjama perdirbto popieriaus, lyginant su visu įsigyjamu popieriaus kiekiu.	Procentas
7.	Surūšiuotos atliekos	Gali būti skaičiuojama organizacijoje per ataskaitinį laikotarpį pridėtų antriniamis perdirbimui atliekų kiekis, taip pat procentas atliekų, kurios yra rūšiuojamos.	Kilogramai/ procentai
8.	Rūšiavimo konteineriai, dėžės	Organizacijos patalpose įrengtų rūšiavimo konteinerių, dėžių skaičius.	Vienetai
9.	Kuro sąnaudos	Per ataskaitinius metus organizacijoje sunaudotų degalų kiekis litrais. Lyginant kelių ataskaitinių laikotarpių duomenis, rekomenduojame paskaičiuoti sunaudoto kuro kiekį vienam darbuotojui.	Litrai
10.	Ekologiški, aplinkai draugiškesni automobiliai	Per ataskaitinį laikotarpį įsigytų ekologiškų, aplinkai draugiškesnių automobilių skaičius.	Vienetai
11.	Video, tele konferencinės priemonės	Per ataskaitinį laikotarpį suorganizuotų video, tele konferencijų dalis nuo visų vykdytų konferencijų.	Procentas
12.	Dviračių parkavimo vietos	Darbuotojams naujai įrengtų dviračių parkavimo vietų prie organizacijos pastato skaičius.	Vienetai
13.	Suvartojamos energijos tipas	Energijos, sunaudojamos iš atsinaujinančių energijos šaltinių procentas, nuo visos suvartojamos energijos.	Procentas
14.	Renginiai	Visuomenei ir kt. suinteresuotom grupėm įvykdytų mokymų, akcijų, iniciatyvų apie aplinkai draugiškas technologijas, atsinaujinančią energiją, atliekų rūšiavimą ir kt. skaičius.	Vienetai
15.	Leidiniai, straipsniai	Paruoštų leidinių, straipsnių, kurie didintų visuomenės ir kt. suinteresuotų grupių aplinkos apsaugos sąmoningumą, skaičius. Rekomenduojame leidinius platinti internetinėje erdvėje.	Vienetai
16.	Darbuotojų mokymai	Organizacijos darbuotojų per metus dalyvavusių aplinkos apsaugos mokymuose procentas.	Procentas
	

FAKTAI:

- ☞ Per naktį paliktas įjungtas kopijavimo aparatas sunaudoja energijos, kurios užtektų padaryti pusantro tūkstančio A4 formato kopijų²³;
- ☞ Statistiniais duomenimis, popieriaus naudojimas biuruose kasmet išauga dvidešimčia procentų. Gal atrodo neįtikėtina, tačiau vienas biuro darbuotojas vidutiniškai sunaudoja penkiasdešimt A4 formato lapų per dieną. Ar tikrai tiek daug svarbios informacijos prirašome?²⁴

²³ Bendruomenės ekologija.lt tinklalapis: http://www.ekologija.lt/ekorasčiai/patarimai_norintiems_prisideti_prie_klimato_kaitos_mazinimo3

²⁴ Ekologiškos kultūros gidas „Ozonas“, 2011/09 (41), „Patarimai norintiems prisidėti prie klimato kaitos mažinimo“

- ✎ Vieno Lietuvos gyventojų sunaudojamas popieriaus kiekis per metus – beveik 46 kg, beveik trys medžiai²⁵.
- ✎ Taupymo maišelių (angl. flush bags) panaudojimas tualetuose, leidžia sutaupyti 1 litrą vandens vieno nuleidimo metu. Kiek litrų galėtumėte sutaupyti per dieną organizacijos tualete – 20? 50? Ar 100?²⁶
- ✎ Jei čiaupas yra netvarkingas, per valandą išbėga maždaug 1 litras vandens, o per metus iš tų atrodytų kelių lašų susidaro 9 000 litrų vandens ir tai prilygsta 60 pilnų vonių! Įsitikinkite, ar užsukote arba pataisėte lašantį čiaupą, ir sutaupsite apie 20 kg CO₂ per metus. Atminkite, kad iš nesandarūs unitazo per parą gali perniek nutekėti net 200 litrų vandens²⁷.
- ✎ Vairuojant vadovaujantis taupaus vairavimo principais sutaupoma iki 15 % kuro. Sutaupius 1 litrą benzino, atmosfera apsaugoma nuo 2,4 kg anglies dioksido.²⁸
- ✎ Pakeitę trumpas keliones (iki 6 km) automobiliu į keliavimą pėsčiomis ar dviračiu, išvengsite apie 240 kg CO₂ per metus²⁹.
- ✎ Vykdamas veiklą biuruose galima vadovautis namuose atliktais skaičiavimais. Visiškai išjungę prietaisus galite sutaupyti iki 10 % elektros energijos išlaidų. Visi namuose esantys prietaisai, palikti budėjimo režimu, bet neišjungti iš lizdo, gali sunaudoti nuo 4 iki 10 % namų ūkiuose suvartojamos elektros energijos. Tai sudaro apie 1 % CO₂ kiekio visame pasaulyje²³.
- ✎ Energiją taupančios elektros lemputės naudoja iki 80 % mažiau elektros energijos nei standartinės lemputės ir jų veikimo trukmė yra apie dešimt kartų ilgesnė³⁰.
- ✎ Kalbant apie vidutinį namų ūkį, jame pakeitus visas tradicines elektros lemputes į energiją taupančiomis šviesos lemputes, galima sutaupyti maždaug 105 Lt per metus nuo visos sąskaitos už energiją ir 100 kg CO₂. Per visą lempučių gyvavimo ciklą būtų galima sutaupyti apie 1630 Lt energijos sąskaitoms ir išlaidų lemputėms bei 2,2 tonos CO₂²⁵.
- ✎ Jei kiekvienas Jungtinės Karalystės namų ūkis įsisuktų tik po vieną papildomą elektros energiją taupančią lemputę (arba „kompaktinę fluorescencinę lemputę“), išvengtumėte tiek pat CO₂, kaip kad pašalinus 70.000 automobilių iš kelių²⁵.
- ✎ Jei visi Jungtinėje Karalystėje pasikeistų likusias tradicines neefektyvias šviesos lemputes į energiją taupančias šviesos lempas, per metus išsaugotos, sutaupytos energijos kiekio pakaktų apšviesti UK gatves 4,5 metus arba suteikti elektros energijos visiems Londone esantiems namams 9 mėnesius²⁵.
- ✎ Nešiojamieji kompiuteriai yra maždaug 90 % energetiškai efektyvesni negu personaliniai²³.
- ✎ Rašalinis spausdintuvas sunaudoja 90 % mažiau energijos negu lazerinis, o spausdinant spalvotai sunaudojama daugiau energijos nei spausdinant nespalvotai²³.

²⁵ Lietuvos standartizacijos departamento duomenys apie medienos pramonę: www.lsd.lt

²⁶ Vandens tiekėjo „Southern water“ tinklalapis: <http://www.southernwater.co.uk/Environment/WaterResourcesLatest/FlushFilm.asp>

²⁷ Šiaurės ministrų tarybos biuro Lietuvoje ir Europos komisijos atstovybės Lietuvoje finansuotas ir parengtas leidinys „Išmintingų namų ūkio tvarkymo vadovas“, 2009 m.

²⁸ Šiaurės ministrų tarybos biuro Lietuvoje ir Europos komisijos atstovybės Lietuvoje finansuotas ir parengtas leidinys „Išmintingo namų ūkio tvarkymo vadovas“, 2009 m.

²⁹ Mano anglies dioksido pėdsakas: www.mycarbonfootprint.eu

³⁰ Nepriklausomos organizacijos „The Energy Saving Trust“ tinklalapis:

<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110223093550/energysavingtrust.org.uk/about-us/media-centre/energy-saving-statistics-and-facts>

PAVYZDŽIAI:

- Sveikintinos regioninės JSA iniciatyvos. 2007 m. gegužės mėn. Olandijos, **Hilversum savivaldybė** gavo tarptautinį apdovanojimą už darnaus vystymosi principų užtikrinimą organizuojant ir vykdant viešuosius pirkimus. Darnaus vystymosi principų laikomasi įgyvendinant atsinaujinančios energijos šaltinių bei šviesoforų su LED 2 lempomis įrengimo projektus³¹;
- **Europos socialinio fondo agentūra** (Lietuva). Siekiant taupyti elektros energiją, ant visų elektros jungtukų, kištukų yra užklijuotas ženkliukas – žalia eglutė, primenanti visiems tausoti energiją, gamtos išteklius. Taip pat atsakingą vartojimą primenanti žinutė naudojama ir elektroniniame pašte. Įstaiga įgyvendina iniciatyvą – suskaičiuoti didžiausias gamtos išteklių švaistymo vietas savo organizacijoje, t.y. iki skyrių lygmens įsivertinti, reikalingų/nereikalingų patalpų dydžius, jų sunaudojamus energijos, kitų išteklių kiekius ir sistemingai dirba, vykdo iniciatyvas, kad būtų sutaupoma vis daugiau resursų. Pasiiekti rezultatai yra svarstomi viešai ir skelbiami intranete. Įgyvendinamos iniciatyvos, siekiant suvartoti kuo mažesnę popieriaus kiekį. Susidarančios atliekos yra rūšiuojamos: popierius, kartonas, plastikas, buitinės atliekos³².
- **Vienos** (Austrija) **miesto rotušėje** įprastų lempučių pakeitimas labiau energiją tausojančiomis lemputėmis, leido jiems kasmet sutaupyti šiek tiek daugiau nei 100.000 eurų³³.
- **Vaikų, mokyklų ir šeimos reikalų departamentas** Jungtinėje Karalystėje, pertvarkęs pastatų apšvietimo ir vėdinimo sistemas, energijos sąnaudas sumažino 64.865 KW, o anglies dvideginio emisija buvo sumažinta 27 t. Be to, buvo įdiegta kontrolės sistema, užtikrinanti, kad visa kompiuterinė įranga savaitgaliais ir po darbo būtų išjungiamą. Tai leido 2006 lapkričio – 2007 spalio mėn. laikotarpiu anglies dvideginio emisiją sumažinti daugiau kaip 500.000 kg³⁴.
- **Vyriausybės rūmuose** Anglijoje buvo įrengta Pasyvios infra-raudonųjų spindulių (PIR) kontrolės sistema, leidžianti įjungti patalpų apšvietimą tik tuomet, kai ten yra žmonių. Įrengus šią sistemą visuose vyriausybei priklausančiuose pastatuose, anglies dvideginio emisija sumažėtų 90 t ir būtų sutaupyta apie 17.000 svarų per metus³¹.
- Anglijos **Aplinkos, maisto ir kaimo reikalų departamente** įrengta moderni matavimo įranga leidžia valdyti apie 90% visų elektros, dujų, kuro ir vandens sąnaudų turimose patalpose ir teritorijoje. Kas pusvalandį teikiami matuoklių duomenys leidžia nustatyti energijos sąnaudų trukmę, periodiškumą ir kiekius. Įmonės **Carbon Trust** skaičiavimais, turima informacija leidžia sumažinti energijos sąnaudas ir CO₂ emisiją 10-15%. Tai pasiekama optimaliai naudojant darbo įrangą bei išvengiant perkrovų³¹.
- Jungtinės Karalystės **Sveikatos apsaugos ministerija** pertvarkė turimą spaudos ir kopijavimo įrangos bazę. Buvo atsisakyta apie 1500 spausdinimo, kopijavimo, fakso aparatų ir skenerių, o vietoj jų įsigyti 330 modernūs daugiafunkciniai prietaisai, galintys atlikti daug operacijų vienu metu. Buvo atsisakyta spalvotų kopijų, spausdinama ant abiejų lapo pusių. Tai sumažino popieriaus sąnaudas iki 3 mln. lapų per metus. Tai, kad buvo padidintas besinaudojančių vienu įrengimu darbuotojų skaičius, sudarė sąlygas energijos taupymui³¹.
- **Vyriausybės rūmuose** (angl. The Cabinet Office) Anglijoje, buvo vykdoma vandens tiekimo rodmenų analizė, siekiant įvertinti vartojimo periodiškumą trukmę ir kiekius, kuo greičiau nustatyti pasitaikančius

³¹ Olandijos vyriausybės socialinės atsakomybės įgyvendinimo programos pavyzdžiai: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2008/03/25/government-vision-on-corporate-social-responsibility-2008-2011.html>

³² Praktinis JSA padėties tyrimas Lietuvos valstybės institucijose, 2011.05-11 mėn., UNDP, finansavo Europos Socialinis fondas.

³³ Leidinys "Žalių pirkimų gairės", VŠĮ "Europos namai", Vilnius, 2007 metai

³⁴ Jungtinės Karalystės Vyriausybės rūmų darnaus vystymosi ataskaita:

http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/corp/assets/publications/reports/sustainable_development/govt_response_sdc_180308.pdf

- gedimus. Identifikavus tokias vietas, organizacija pradėjo taikyti keletą vandens taupymo priemonių, tokių kaip:
- Vandens tėkmę ribojančių čiaupų įrengimas, kuris sumažina vandens sąnaudas 574.000 litrų per metus;
 - Vandens spaudimo sumažinimas talpose leidžia sutaupyti 284.000 litrų vandens;
 - Tualetų, nenaudojančių vandens įrengimas, leistų sumažinti vandens sąnaudas 11.000.000 litrų³².
- Patalpų įrangos pertvarkymas 2007-2008 m. – BREEAM (Pastatų tyrimus atliekančios įstaigos poveikio aplinkai vertinimo metodika ir paslaugos) gairės. Viename iš naujų **valstybinių pastatų Šefilde** buvo įrengta panaudoto vandens ir lietaus vandens tiekimo į tualetus sistema. Šios sistemos efektyvumas praktikoje buvo puikiai įvertintas pagal BREEM skalę³².
 - **Mokesčių inspekcijoje** Jungtinėje Karalystėje, 12 % buvo sėkmingai sumažinta anglies dvideginio emisija, pertvarkius įmonės transporto ūkį ir pasikeitus įstaigos personalo transporto naudojimo įpročiams. Buvo atsakyta 387 automobilių, o likusiems nustatyti griežti anglies dvideginio emisijos apribojimai ir juos numatoma dar labiau padidinti. Dauguma automobilių yra hibridiniai arba turi dvejopą kuro sistemą. Personalas skatinamas daugiau naudotis telefono ar video konferencijų įranga, o tuomet, kai kelionė yra neišvengiama - keliauti traukiniu, o ne automobiliu ar lėktuvu³⁵.
 - **Ciuricho miesto** viešosioms institucijoms pradėjus naudoti perdirbtą popierių, kasmet sumažėjo ne tik išlaidos popieriui (125.000 eurų), bet ir neigiamas poveikis aplinkai - 41,5 t mažiau į aplinką išleista CO₂ ir 2950 m³ - nuotekų, sutaupyta 1,56 GWh energijos, atliekų sumažėjo 44,2 t³².
 - **Krašto apsaugos ministerija** Jungtinėje Karalystėje, pertvarkė administracijos nuomojamų tarnybinių automobilių parką, pradėjo naudoti mažesnes ir ekologiškesnes automašinas, kurios išmeta mažesnę anglies dvideginio. Beveik vienas ketvirtadalis autoūkio buvo pertvarkytas 2007-2008 m., o 3000, t.y. 45% visų nuomojamų automobilių buvo pakeisti ekologiškesniais 2008-2009 m. Lyginant su 2006 m., kada leistina anglies dvideginio emisijos norma buvo 151 g/km., 2008 m. ji buvo sumažinta iki 135 g/km. **KAM** sukūrė ir naudoja elektroninius matuoklius, kurie parodo automobilio CO₂ emisiją įvairiuose kelionės etapuose. Ši informacija prieinama ir kitoms valdžios institucijoms, ji padeda pasirinkti maršrutą, kuriame CO₂ emisija yra mažesnė, apskaičiuoti ir teikti taršos rodiklių ataskaitas³².
 - Ta pati **Krašto apsaugos ministerija** taiko energijos efektyvumo matavimo metodus, nes organizacija yra viena iš tų, kuriose įdiegta Anglies dvideginio (CO₂ emisijos) valdymo programa, to pasėkoje, dešimtyje įstaigos padalinių pietvakarių Anglijoje sumažėjo energijos sąnaudų kaštai, o kasmetinė anglies dvideginio emisija sumažėjo 2.400 t³².
 - Didžiosios Britanijos **Vyriausybės prekybos departamento** viešųjų pirkimų tarnyba kartu su automobilių tiekėjais siekia sukurti modernią autoūkio duomenų bazę. Tiekėjai teikia kiekvieno mėnesio ataskaitas apie institucijos įsigytų automobilių kaštus ir jų CO₂ emisijos kiekius. Ši informacija padeda sudaryti visoms valstybės institucijoms prieinamą CO₂ emisijos lentelę, kurios duomenys rodo, kaip mažinamas vidutinis CO₂ emisijos kiekis. Iš šios palyginamosios lentelės matyti, kaip atsakingai **Darbo ir pensijų departamentas, Teisingumo ministerija ir Aplinkosaugos Agentūra** stengėsi iki 2010-2011 m. pasiekti vidutinę CO₂ emisijos ribą – 130 g/km³².
 - **Valstybinė transporto ir ryšių agentūra** – kuo ekologiškesnis autoūkis. Anglijos Valstybinė transporto ir ryšių agentūra per metus pasiekė, kad jos naudojamų automobilių parkas taptų vienu iš labiausiai aplinkos neteršiančių visoje Didžiojoje Britanijoje. Per dvejus metus šioje įstaigoje pasiekta, kad klientams būtų siūlomos tik pačios ekologiškiausios automašinos, kurių įranga atitiktų automobilio

³⁵ Jungtinės Karalystės Vyriausybės rūmų darnaus vystymosi ataskaita:

http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/corp/assets/publications/reports/sustainable_development/govt_response_sdc_180308.pdf

funkcijoms keliamus reikalavimus. Tiesa, jei užsakomas šarvuotas automobilis, dar negalima pasiūlyti tokio, kurio CO₂ emisija būtų nedidelė. CO₂ emisijos mažinimo politika taikoma ir Valstybinės transporto ir ryšių agentūros teikiamoms žaliajo taksi paslaugoms kitoms valstybės institucijoms. Valstybinės transporto ir ryšių agentūros žalieji taksi pirmąją teikiant tokio profilio paslaugas viešajam sektoriui³³.

- Anglijos **Krašto apsaugos ministerijoje (KAM)** sėkmingai rūšiuojamos, saugomos ir perdirbamos susidarančios atliekos. Nuo 2007 m. rugsėjo mėn. kai įsigaliojo naujos atliekų tvarkymo taisyklės, į miesto sąvartyną nebeįvežta daugiau nei 70% arba 105 tonų atliekų iš šios institucijos. Krašto apsaugos ministerija, siekdama, kad jos įstaigos darbo metu susidarančios atliekos būtų kuo geriau tvarkomos ir perdirbamos, užsakė tyrimą, kurio metu buvo nustatyta, kaip turėtų gerėti atliekų valdymas. Sukūrus atliekų valdymo kontrolės sistemą, būtų sutaupytos šios institucijos lėšos, optimizuotas atliekų surinkimas ir nustatyta, kaip turi būti elgiamasi su visomis atliekomis. KAM pastangomis kuriamos ir diegiamos naujos oro skrydžių metų susidarančių atliekų mažinimo technologijos. Šios technologijos leidžia aviakompanijoms sumažinti savo priklausomybę nuo tiekimo grandinės. KAM intensyviai bendradarbiauja su vietine savivalda, siekdama, kad būtų kuriami nedideli atliekų surinkimo ir perdirbimo centrai, kaip pagalba vietos bendruomenėms. KAM aktyviai bendradarbiauja su visuomeninėmis organizacijomis, kurios sudaro sąlygas ir skatina verslo įmones bei vartotojus kuo efektyviau naudoti įvairias medžiagas ir perdirbti kuo daugiau atliekų³⁶.
- **Mokesčių inspekcija** Anglijoje, kuri yra atsakinga už visų prekių, kurios yra konfiskuojamos oro uostuose ar uostuose, saugojimą, vykdo programą, pagal kurią, visos konfiskuotos prekės, kurios tik įmanoma, būtų perdirbamos. Taisyklės reikalauja, kad konfiskuotas tabakas būtų susmulkinamas ir panaudojamas elektros energijai išgauti, alkoholis ir maisto produktai yra panaudojami pašarų, trąšų ar metano dujų gamybai, kurios vėliau naudojamos kaip elektros generatorių kuras. Alyva ir kitos aliejinės medžiagos yra naudojamos antrinių skystųjų degalų, kuriuos naudoja cemento pramonė, gamybai³³.
- 2007 m. Didžiosios Britanijos **Verslo įmonių ir reglamentavimo reformų departamentas**, paleido vandens išpilstymo liniją tik vidinėms reikmėms, tuo įrodydamas, kad organizacijos renginiams geriau naudoti vandenį iš krano, nei pirkti mineralinį vandenį parduotuvėje. Anksčiau ši įstaiga pirkdavo 43.680 mineralinio vandens buteliukų per metus, dabar ji neperka nė vieno, taip sumažindama atliekas, susijusias su vandens išpilstymu bei CO₂ emisijos kiekius, kurie susidarytų dėl vandens tiekimo³³.
- **Vyriausybės rūmuose** Jungtinėje Karalystėje buvo pastatytos dvi talpos šiukšlėms: viena talpa – tik perdirbamoms atliekoms, o kita – neperdirbamos. Tokiu būdu, darbuotojams tapo paprasčiau atitinkamai paskirstyti savo atliekas. Buvo atsisakyta ir asmeninių šiukšlių dėžių prie stalų tam, kad kuo daugiau perdirbamų atliekų būtų išrūšiuojama³³.
- Anglijos **Aplinkos, maisto ir kaimo reikalų departamento** patalpose pradėta rinkti maisto ir kitas biologiškai suyrančias atliekas. Maisto atliekos surenkamos iš departamento patalpose Londone įsikūrusių maitinimo įstaigų ir vežamos į vietos atliekų perdirbimo įmonę. Iš šių atliekų gaminamas kompostas, kurio gali įsigyti miestiečiai³³.
- Jungtinės Karalystės **Kūno kultūros ir sporto departamento** atliekų perdirbimo projektas. Darbuotojų šiukšlių dėžės pakeistos skirtingų spalvų šiukšliadėžėmis, skirtomis įvairios kilmės atliekoms surinkti. Atliekų perdirbimas išaugo nuo 10 iki 60%, o išmetamų atliekų sumažėjo trečdaliu. Visų naujų įrenginių kaštai turėtų atsipirkti sumažėjus mokesčiui už šiukšlių išvežimą į sąvartyną³⁴.
- Tolesnis progresas – **Krašto apsaugos ministerijos iniciatyva**. 8 mlrd. svarų vertės projektas, numatytas 35 metams ir skiriamas Krašto apsaugos sistemos darbuotojų gyvenimo ir darbo sąlygoms gerinti. 10

³⁶ Jungtinės Karalystės Vyriausybės rūmų darnaus vystymosi ataskaita:

http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/corp/assets/publications/reports/sustainable_development/govt_response_sdc_180308.pdf

metų statybos projekto metu numatyta nugriauti 400 senų pastatų, jų vietoje pastatant 365 naujų, o dar 140 turėtų būti renovuoti. Tai vienas iš didžiausių ir moderniausių naujos statybos ir senų pastatų rekonstrukcijos projektų pagal BREEAM vertinimo skalę. Naujos technologijos (saulės energijos panaudojimas šildymo sistemoje ir kt.) leis daug efektyviau naudoti energiją ir sumažins CO₂ emisiją, sumažins buitinių atliekų kiekius ir užtikrins jų perdirbimą. Subalansuota vandens tiekimo sistema sudarys sąlygas efektyviai panaudoti lietaus vandenį, taip sumažindama geriamo vandens sąnaudas. Lietaus vandens panaudojimas buitinėms reikmėms šiame projekte yra vienas efektyviausių Didžiojoje Britanijoje. Kadangi, valdomų patalpų plotas buvo ženkliai sumažintas, CO₂ emisija taip pat sumažėjo³⁴.

- Anglijos **Teisingumo ministerijos** padalinys ir **Jos Didenybės teismų tarnyba** stengiasi kuo efektyviau išnaudoti turimas patalpas. Tose pačiose patalpose įsikūrus kelioms institucijoms, sumažėja komunaliniai mokesčiai, panaudojamos visos iki tol buvusios neužimtos patalpos ir suaktyvinama tarpinstitucinė komunikacija bei užduočių pasidalijimas. Nors naudojamo ploto mažinimas reiškia nuomos sutarčių sąlygų keitimą pernuomojant turimą plotą arba visišką sutarčių nutraukimą, tačiau tam, kad būtų mažinama CO₂ emisija, tai yra neišvengiama³⁷.
- **LR Krašto apsaugos ministerija**. Vykdo ekologijos kursą – ekologo pozicija. Ekologijos kursas skirtas užtikrinti darbuotojų sąmoningumo didinimą aplinkos apsaugos srityje, detalai išaiškinama apie mokymosi aikštelių, poligonų švarą ir kokios būklės jie turi būti paliekami, įtraukiami aspektai apie sąmoningą, nesąmoningą gamtai daromą žalą, taršą. To pasėkoje Lietuvos poligonai yra vieni tvarkingiausių ir švariausių Europos Sąjungoje³⁸.

Organizacijos valdymo aspektai

Potemės:

- **Klientai** – valstybės institucijų pagrindinis veiklos tikslas – visuomenės interesų tenkinimas teikiant viešąsias paslaugas, todėl svarbu diegti teikiamų paslaugų kokybės gerinimo programas, vykdyti klientų apklausas ir kiek įmanoma stengtis viršyti kliento lūkesčius, nepaisant to, jog dažnai valstybės institucijos yra vienintelės tam tikros paslaugos tiekėjos ir vartotojų, klientų spaudimas joms nėra pagrindinis veiklos gerinimo veiksnys.
- **Valdymo standartai ir sistemos** – organizacijų vidiniai instrumentai, leidžiantys praktiškai įgyvendinti organizacijos vertybes. Valdymo sistemos apima procedūrų rinkinį, procesų žingsnius ir specifikas, kuriuos organizacijos naudoja savo veiklai valdyti.
- **Viešieji pirkimai** – viešųjų pirkimų ir visuomenės socialinės plėtros santykis pasireiškia tuo, kad valstybės ar vietos valdžios institucijos siekdamos darnaus socialinio vystymosi tam tikrus socialinių, aplinkosauginių normų taikymo reikalavimus įmonėms, įtraukia į savo organizuojamų pirkimų sąlygas ir taip skatina rinkos dalyvius praktiškai įgyvendinti darnaus vystymosi nuostatas. Vykdam tokius pirkimus, parodoma orientacija ne tik į kainą, bet ir prekės ar paslaugos poveikį aplinkai, socialines jos pagaminimo sąlygas, išteklius taupantį vartojimą.
- **Korupcijos prevencija** – korupcija yra viena iš pagrindinių kliūčių aplinkoje, kurioje organizacijos veikia atvirai, skaidriai ir atsakingai, tiek verslo tiek visuomenės atžvilgiu. Korupcija viešajame ir privačiame sektoriuose yra svarbus socialinės atsakomybės klausimas – ypač daugelyje sparčiai besivystančių ekonomikų ir jaunų valstybių.

³⁷ Jungtinės Karalystės Vyriausybės rūmų darnaus vystymosi ataskaita:

http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/corp/assets/publications/reports/sustainable_development/govt_response_sdc_180308.pdf

³⁸ Praktinis JSA padėties tyrimas Lietuvos valstybės institucijose, 2011.05-11 mėn., UNDP, finansavo Europos Socialinis fondas.

- **Atsakingas investavimas** – atsakingas investavimas šiame plane traktuojamas šiek tiek siauriau, nei tai taikoma bendrame socialiai atsakingo investavimo kontekste. Apie atsakingą investavimą, valstybės institucijos gali galvoti pritraukiant investicijas (nacionaliniu ar regioniniu mastu) ir prioritetą teikiant įmonėms, kurios pasižymi socialine atsakomybe, pasirenkant strateginius projektus, vadovaujantis darnaus vystymosi principais.
- **Pavaldžių įstaigų valdymas** – valstybės institucijos (ypač kalbant apie savivaldos institucijas ir jai pavaldžias įstaigas, ministerijas ir jai pavaldžias įmones) yra atsakingos ne tik už savo vykdomą veiklą, bet ir už pavaldžių organizacijų vykdomos veiklos pasiekimus, rezultatus. Vadovaujančios, kontroliuojančios institucijos tikslas turėtų būti skatinti pavaldžias organizacijas diegti su socialine ir aplinkosaugine atsakomybe susijusius standartus, rengti SAA ataskaitas, įsigyti kokybiškas ir pagal atsakingos gamybos principus paremtas prekes, t.y. vykdyti socialiai atsakingą veiklos praktiką kaip tai darytų ji pati.
- **Veiklos viešinimas** – organizacija turėtų atskleisti informaciją apie pagrindinius klausimus, susijusius su socialine ir aplinkosaugine atsakomybe. Atskleidžiant informaciją taip pat reikėtų nurodyti organizacijos veiklos poveikį aplinkos apsaugai ir veiksmus, skirtus taršos prevencijai bei neigiamos veiklos poveikio mažinimui. Rekomenduojama, kad organizacijos savo interneto tinklalapiuose skelbtų socialinės ir aplinkosauginės atsakomybės ataskaitas/darnaus vystymosi ataskaitas, ko pasekoje yra užsitarnaujamas visuomenės pasitikėjimas, gerėja organizacijos reputacija. Viešumas ir skaidrumas yra vienas iš pagrindinių valstybės institucijų OSA veiklos vykdymo prioritetų.

Organizacijos valdymo sritis, žvelgiant per socialinės atsakomybės prizmę yra specifinė, didžiąja dalimi orientuota tik į organizacijos vidų. Socialinės atsakomybės veiksmų įgyvendinimas šioje srityje gali pareikalauti daug vidinių procesų, nusistovėjusių procedūrų peržiūrėjimo ir tobulinimo. Tai pat šioje srityje vykdomos iniciatyvos reikalauja didelio žmogiškojo kapitalo, t.y. darbuotojų pastangų, vadovų palaikymo. Svarbu atkreipti dėmesį, jog į organizacijos valdymą yra įtraukiamas ir toks aspektas, kaip – pavaldžių įstaigų, institucijų priežiūra ir kontrolė per socialiai atsakingo elgesio principus, t.y. jei SAA veiklą vykdate savo organizacijos veikloje, su laiku turi būti užtikrinama, kad tokių pačių veiksmų bus imtasi ir Jūsų įtakos zonoje esančiose organizacijose. Tokie veiksmai siejasi su privačiame versle traktuojamu santykiu – motininės įmonės įtaka dukterinėms kompanijoms. Taigi priklausomai, nuo Jūsų organizacijos dydžio, santykio su piliečiais, egzistuojančios vidinės darbo praktikos galima kelti sekančius tikslus:

OSA tikslai organizacijos valdymo srityje	
Tikslų pavyzdžiai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didinti vartotojų, visuomenės pasitikėjimą organizacija; ▪ Didinti veiklos efektyvumą, diegiant veiklos valdymo standartus ir sistemas; ▪ Įdiegti socialinės atsakomybės politiką bei veiklos principus pavaldžiose organizacijose; ▪ Tapti skaidria, atvira valstybine institucija; ▪ Pasiiekti, jog daugiau negu X proc. visų vykdomų pirkimų, būtų „žalieji“, socialiniai pirkimai; ▪ Vykdyti nulinės tolerancijos politiką korupcijos srityje; ▪ Investuoti, skirti paramą tik ateities gerovę užtikrinančioms iniciatyvoms, projektams; ▪ Likviduoti pridėtinės vertės nekurančius procesus ar procedūras;

Priklausomai nuo organizacijoje iškeltų valdymo tikslų apimties, kiekvienam jų pasiekti būtina nusimatyti konkrečias priemones, kaip tikslai bus įgyvendinti. Galimų iniciatyvų, priemonių pavyzdžiai, pagal tematinę sritį pateikiami lentelėje apačioje:

	Potemės	Vidinės organizacijos iniciatyvos	Išorinės organizacijos iniciatyvos
1.	Klientai	<ul style="list-style-type: none"> • Klientų aptarnavimo standartų diegimas; • Teikiamų paslaugų kokybės gerinimas (trumpesnis aptarnavimo (pvz. atsakymų į užklausas) laikas, lankstesnis darbo grafikas pritaikytas pagal klientų poreikius ir pan.); • Paslaugų į elektroninę erdvę perkėlimas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Klientų apklausų dėl teikiamų paslaugų kokybės vykdymas;
2.	Valdymo standartai ir sistemos	<ul style="list-style-type: none"> • Kokybės, aplinkosaugos, sveikatos ir saugos, darbo vietos valdymo standartų ir sistemų diegimas; • Rizikų valdymo planų rengimas; • Procesų, procedūrų peržiūrėjimas ir optimizavimas (pvz. susitikimus vietoje, keičiant į vaizdo konferencijas); • Dalyvavimas, narystės naujuose tinkluose, susitarimuose, kurie prisideda prie socialiai atsakingos veiklos skatinimo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijos remiamų ilgalaikių projektų, vienkartinių iniciatyvų atsakingų atrankos vertinimo kriterijų sistemos sukūrimas;
3.	Viešieji pirkimai	<ul style="list-style-type: none"> • Skaidriausio prekių ir paslaugų pirkimo būdo pasirinkimas; • Platesnis pirkimų informacijos viešinimas; • Viešas kelerių metų sudarytų sutarčių, jų vykdytojų (tiekėjų), kiekių, verčių skelbimas; • Prekių ar paslaugų pirkimo būtinumo procedūros sukūrimas, t.y. įsigijimų pagrindimas; • Reguliarūs pirkimo dokumentacijos patikrinimai; 	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakingų tiekėjų atranka, vadovaujantis atsakingo, darnaus veiklos vykdymo principais, nes didelis valstybės institucijų viešųjų pirkimų kiekis ir jų sumos, galėtų daryti labai žymų poveikį JSA plėtrai tarp įmonių: <ul style="list-style-type: none"> - Žaliųjų pirkimų vykdymas, platesnis taikymas; - Socialinių pirkimų vykdymas, platesnis taikymas; - Perėjimas prie darniųjų pirkimų vykdymo;
4.	Korupcijos prevencija	<ul style="list-style-type: none"> • Antikorupcinių programų diegimas ir įgyvendinimas; • Darbuotojų mokymai apie kyšininkavimo, korupcijos identifikavimą, dovanojimo politiką ir pan.; • Organizacijos etiško elgesio kodekso sukūrimas³⁹; • Viešųjų ir privačiųjų interesų paisymas, atskyrimas - interesų konfliktų nustatymo procedūros parengimas (darbuotojų, socialinių ryšių tyrimai); • Korupcijos, kyšininkavimo pasekmių valdymas – „0“ (nulinio) tolerancijos laipsnio taikymas, t.y. iškilus korupcijos, kyšininkavimo atvejams nėra taikoma jokių išlygų ir nuolaidų, taikoma griežčiausia galima bausmė, 	<ul style="list-style-type: none"> • Visuomenės švietimas korupcijos temomis, ataskaitų teikimas viešojoje erdvėje (internetas, spauda, renginiai);

³⁹ Vietoje etikos kodeksų kūrimo, institucijos gali tapti narėmis tinklų, organizacijų, kurios propaguoja tam tikrus etiško elgesio standartus.

		<p>pvz. atleidimas iš darbo; Visiškas atsisakymas arba sumažinimas iki minimumo rizikingiausiai vertinamų pirkimo būdų, kaip pvz. – neskelbiamos derybos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ypač stambiams pirkimams numatyti NVO priežiūros komitetą, suteikti jiems patariamąjį balsą, siekiant didesnio skaidrumo ir viešumo; 	
5.	Atsakingas investavimas		<ul style="list-style-type: none"> • Pritraukiant investicijas, prioriteto teikimas įmonėms, kurios pasižymi socialine atsakomybe; • Vadovavimasis darnaus vystymosi principais, pasirenkant strateginius projektus,
6.	Pavaldžių įstaigų valdymas		<ul style="list-style-type: none"> • Skatinimas, pavidimas savo pavaldžioms įstaigoms diegti su socialine ir aplinkosaugine atsakomybe susijusius standartus; • Skatinimas pavaldžioms įstaigoms rinktis, įsigyti tik sertifikuotus ir ekologišką, energiją taupančiais ženklais pažymėtą biuro techniką, kitus veiklai reikalingus produktus; • Pavaldžių organizacijų raginimas rengti SAA ataskaitas; • Skatinimas vykdyti įvairovės politiką pavaldžiose organizacijose;
7.	Veiklos viešinimas		<ul style="list-style-type: none"> • Rengti ne tik su tiesioginėmis funkcijomis susijusias veiklos ataskaitas, bet ir atsiskaityti apie vykdomą socialiai atsakingos veiklos praktiką; • Tendencingos informacijos, užlėptos reklamos neskelbimas; • Periodinės, specifinės informacijos SAA tematika visuomenei skelbimas įvairiais informacijos kanalais;

Toliau pateikiame galimus kiekybinius rodiklius, kurie padės efektyviai įvertinti organizacijos socialiai atsakingą veiklą organizacijos valdymo srityje:

	Rodiklio pavadinimas	Vertinimo rodiklio paaiškinimas	Matavimas vienetas
1.	Klientų nuomonės tyrimai	Per ataskaitinį laikotarpį atliktų klientų nuomonės apie paslaugų kokybę ir klientų aptarnavimą tyrimų skaičius.	Vienetai
2.	Klientų skundų skaičius	Per metus klientų gautų pagrįstų skundų skaičius dėl aptarnavimo kokybės, procedūrų ir pan.	Vienetai
3.	Įdiegtų valdymo standartų, sistemų skaičius	Organizacijoje įdiegtų veiklos kokybės, aplinkosaugos, sveikatos ir saugos, darbo vietos valdymo standartų ir sistemų skaičius per ataskaitinį laikotarpį.	Vienetai
4.	Darbuotojų nuomonės tyrimai	Per ataskaitinį laikotarpį atliktų darbuotojų nuomonės apie organizacijos vidinę tvarką, valdymą tyrimų skaičius.	Vienetai

5.	Darbuotojų priklausančių profesinėms sąjungoms skaičius	Parodoma, kiek darbuotojų yra atstovaujami darbuotojų ar profesinių sąjungų organizacijų.	Vienetai /procentai
6.	Narysčių skaičius	Narystė organizacijose, tinkluose kurie skatina, vykdo ĮSA veiklą, iniciatyvas.	Vienetai
7.	Procesų, procedūrų optimizavimas	Parengtų vadovų, gairių, planų, nutarimų skaičius, kurie prisideda prie OSA propagavimo organizacijos viduje.	Vienetai
8.	Neplanuotų auditų, patikrų skaičius	Auditai, patikros, kurie atliekami, pavyzdžiui, viešųjų pirkimų organizavime, siekiant sumažinti korupcijos, kyšininkavimo galimybes.	Vienetai
9.	Žalieji pirkimai	Žaliųjų pirkimų dalis visuose vykdytuose viešuose pirkimuose ir/arba žaliųjų pirkimų vertės dalis visų vykdytų viešųjų pirkimų vertės per ataskaitinius metus.	Procentas
10.	Socialiniai pirkimai	Socialinių pirkimų dalis visuose vykdytuose viešuose pirkimuose ir/arba socialinių pirkimų vertės dalis visų vykdytų viešųjų pirkimų vertės per ataskaitinius metus.	Procentas
11.	Pirkimai iš socialinių įmonių	Pirkimų iš socialinių įmonių dalis visuose vykdytuose viešuose pirkimuose ir/arba pirkimų iš socialinių įmonių vertės dalis visų vykdytų viešųjų pirkimų vertės per ataskaitinius metus.	Procentas
12.	Tiekėjų skundai	Per metus gautų tiekėjų, dalyvavusių organizacijos vykdomuose viešųjų pirkimų konkursuose, pagrįstų skundų skaičius.	Vienetai
13.	Teisminės procedūros	Per ataskaitinį laikotarpį organizacijai iškeltų teisminių ieškinių skaičius.	Vienetai
14.	Korupcijos prevencijos programos	Organizacijoje parengtų/ įdiegtų korupcijos prevencijos programos elementų skaičius per ataskaitinį laikotarpį.	Vienetai
15.	Korupcijos atvejai	Per ataskaitinį laikotarpį organizacijoje užfiksuotų korupcijos, kyšininkavimo atvejų skaičius.	Vienetai
16.	Korupcijos prevencijos mokymai	Organizacijos darbuotojų per metus dalyvavusių korupcijos prevencijos mokymuose skaičius/procentas.	Vienetai /procentai

FAKTAI:

- ✎ Europos Sąjungoje, organizacijų, įsidedusių EMAS standartą skaičius išaugo nuo 3300 vienetų 2006 metais iki 4600 vienetų 2011 metais. Apie 80% organizacijų, įsidedusių šį standartą yra privačios įmonės.⁴⁰
- ✎ Lietuvoje visų perkančiųjų organizacijų vykdyti žalieji pirkimai 2011 metais sudarė tik apie 7,6 % nuo bendros visų vykdytų viešųjų pirkimų apimties.⁴¹
- ✎ 2011 m. daugiausia supaprastintų **viešųjų pirkimų iš socialinių įmonių** vykdė Klaipėdos valstybinė kolegija, pirkusi už 5,6 mln. Lt (7,5 proc. bendros pirkimų iš socialinių įmonių vertės), **Vilkaviškio rajono savivaldybės administracija** — už 4,1 mln. Lt (5,5 proc.), VŠĮ Ukmergės ligoninė už 3,8 mln. Lt (5,1 proc.), **Šilutės rajono savivaldybės administracija** — už 3,5 mln. Lt (4,8 proc.) , **Klaipėdos miesto savivaldybės administracija** — už 3,1 mln. Lt (4,2 proc.). Kitų perkančiųjų organizacijų pirkimų iš socialinių įmonių vertė — 54,2 mln. Lt (72,9 proc.)⁴².

⁴⁰ Europos sąjungos 2011-2014 metų ĮSA strategija: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf

⁴¹ Šaltinis: Nacionalinė žaliųjų pirkimų programa; 2007 m. rugpjūčio 8 d. Nr. 804.

⁴² Viešųjų pirkimų tarnybos ataskaita: <http://www.vpt.lt/admin/uploaded/2012/VP%20Ataskaita%202012.pdf>

- ✎ Lietuva pagal suvokiamą korupcijos lygį pasaulyje užima 50 vietą. Korupcijos lygis vertinamas 4,8 balo, o tai reiškia, kad korupcija šalyje sunkiai kontroliuojama.⁴³
- ✎ 2007 metais atlikto tyrimo duomenimis, mažiau nei 29 %⁴⁴ viešojo administravimo institucijų, taikė kokybės vadybos metodus (KVM), 2010 m. – 67 %, o 2011 m. KVM taikė jau 80,1 % viešojo administravimo ir kitų institucijų⁴⁵.

PAVYZDŽIAI:

- 🌐 **Europos socialinio fondo agentūra**, darbuotojų suvokimo ugdymui ir geresniam klientų aptarnavimui, pasirengė Klientų aptarnavimo standartą. Čia panaudota praktika darbuotojams pristatyti ir įskiepyti aptarnavimo vertybes, panaudojant filmuotą medžiagą (trumpus filmukus), pačių darbuotojų suvaidintas dilemos klientų aptarnavime, pateikiant galimus jų sprendimo būdus. Stengiamasi per blogą praktiką kaip nedaryti, parodyti gerąją praktiką – cituojant pačius darbuotojus ir jų komentarus. Taip neįžeidžiant ir nesmerkiant konkrečių darbuotojų, pateikiamos situacijos, įvykusias įstaigoje⁴⁶.
- 🌐 **Valstybinė mokesčių inspekcija**, diegia kokybės vadybos sistemą pagal LST EN ISO 9001:2008 standarto reikalavimus, procedūrose numatoma susieti su OSA principais. Valstybinė mokesčių inspekcija, klientų aptarnavimui gerinti, taip pat naudoja „Slapto pirkėjo“ metodą. Didinama darbuotojų motyvacija teisingai aptarnauti klientus. Slapto pirkėjo metodas taikomas telefoniniams pokalbiams⁴³.
- 🌐 **Sveikatos apsaugos ministerija**, kaip ir daugelis kitų valstybės institucijų vykdo mokymus korupcijos prevencijos klausimais, darbuotojai pasirašo deklaracijas dėl interesų deklaravimo ir nešališkumo. Vykdomas ir visuomenės švietimas ir informavimas korupcijos klausimais įstaigos internetiniame puslapyje⁴³.
- 🌐 Daugelis Jungtinės Karalystės valstybės institucijų, kaip ir **Mokesčių inspekcija** kasmet teikia ataskaitas pagal trigubos atskaitomybės principus, t.y. nuo 2007 m. viešai teikia Socialinės atsakomybės ataskaitą orientuojantis į 4 pagrindines sritis: mūsų klientai, mūsų žmonės, mūsų aplinka ir mūsų bendruomenė⁴⁷.
- 🌐 **Angers savivaldybė** (Prancūzija) 2005 m. viešųjų pirkimų vykdymo centre paskyrė darbuotoją, t.y. teisės konsultantą ekologiškų pirkimų srityje, kuris specializuotųsi ir būtų atsakingas už socialiai atsakingų viešųjų pirkimų plėtojimą, kad tokia praktika vykdant savivaldybės pirkimus taptų nuolatine. Konsultantas teikė darbuotojų mokymo paslaugas tvarių viešųjų pirkimų klausimais. Bendradarbiaujant su įmonėmis, poreikių nustatymo etape, konkurso rengimo ir pirminio jo vykdymo etapuose, gautų konkursinių pasiūlymų nagrinėjimo ir vertinimo etape buvo skatinamas sąmoningumas ir teikiamas mokymas techniniais ir teisiniais klausimais. Socialinių aspektų atžvilgiu, Angers savivaldybė paprastai viešuosius darbus ir paslaugas laiko prioritetine sritimi, ypač tai taikytina pastatų statybos, visuomeninių kelių tiesimo ir visuomeninių parkų ir sodų įrengimo atvejais⁴⁸.
- 🌐 Jungtinėje Karalystėje **ministerijos** (angl. government departments) yra suinteresuotos ir darnaus vystymosi aspektais jų veikloje, ypač turto valdyme ir viešųjų pirkimų srityje. 2006 metais ministras primininkas paskelbė Vyriausybės turto tvaraus tvarkymo tikslus (angl. Sustainable Operations the

⁴³ Transparency international organizacijos tinklalapis: http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi

⁴⁴ Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaita, 2007, Vidaus reikalų ministerijos užsakymu VŠĮ Viešosios politikos ir vadybos instituto atliktas tyrimas

⁴⁵ Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/įstaigose stebėsenos ataskaita, 2011 m., Vidaus reikalų ministerijos užsakymu UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ atliktas tyrimas

⁴⁶ Praktinis ĮSA padėties tyrimas Lietuvos valstybės institucijose, 2011.05-11 mėn., UNDP, finansavo Europos Socialinis fondas.

⁴⁷ Jungtinės Karalystės HM Revenue and Customs tinklalapis: <http://www.hmrc.gov.uk/about/corporate-responsibility/>

⁴⁸ Europos Komisija (2010 m.) Perkant socialiai vadovas – socialiniai aspektai viešuosiuose pirkimuose.

Šaltinis: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6457&langId=lt

Government Estate (SOGE) targets⁴⁹), kurių privalo siekti visi vyriausybės nariai ir pavaldžios institucijos, t.y. delegavimo pasekoje, visos valstybės institucijos turi siekti nustatytų tikslų. Tvarios veiklos tikslai apėmė tokias sritis kaip anglies dioksido ir atliekų mažinimas, energijos ir vandens naudojimo efektyvumas. Politikai užsibrėžė tikslą, kad 50% visų viešųjų pirkimų 2010 m. būtų „žalieji“ pirkimai. 2011 metais šis planas buvo pakeistas nauju dokumentu – Įsipareigojimas vykdyti „žalią“ veiklą ir viešuosius pirkimus (angl. Commitments for greening Government operations and procurement)⁵⁰.

- Latvijoje, **Aplinkos ministerija**, skatindama ĮSA plėtrą regionuose, t.y. savivaldybėse, skiria “Obuolio” nominaciją savivaldybėms už jų deramą darnaus vystymosi politiką⁵¹.

⁴⁹ Jungtinės Karalystės darnaus vystymosi tikslai: <http://archive.defra.gov.uk/sustainable/government/documents/Targets.pdf>

⁵⁰ Jungtinės Karalystės vyriausybės socialinės atsakomybės ataskaita: <http://www.bis.gov.uk/files/file50312.pdf>

⁵¹ “Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei”, Ūkio ministerijos užsakymu, UAB “Ekonominės konsultacijos ir tyrimai” atlikta analizė, 2007 m.. Šaltinis: http://www.ukmin.lt/web/lt/verslo_aplinka/smulkaus-ir-vidutinio-verslo-politika/analizes_tyrimai_studijos_smulkus_verslas

6.5 OSA veiklos įgyvendinimo stebėjimas ir vertinimas



Kaip veiksmai buvo/yra įgyvendinami?

Atsakingi už įgyvendinimą ir priežiūrą?

Ar vykdomas šių veiksmų atlikimo monitoringas?

Ar pasiekti planuoti rezultatai? Kokie rezultatai pasiekti, kokie ne, kodėl?

Trečiajame SAA diegimo žingsnyje buvo svarbu identifikuoti, kur mes esame, o šiame žingsnyje svarbu žinoti, ką (kokie veiksmai buvo įgyvendinti) ir kiek (įvertinti pasiektus rezultatus) mes padarėme, t.y. kiek pasistūmėjome į priekį. Jau ir kuriant priemones, veiksmus, reikia pagalvoti kokie rodikliai, veiksmai, pokyčiai, galės atspindėti mūsų pasiekimus tam tikroje srityje, koks bus duomenų surinkimo informacijos šaltinis. Reikia suprasti, kad ekonomiško ir efektyvumo vertinimas paprastai susijęs su finansiniais rodikliais, tačiau valstybės institucijos veiksmingumas gali būti įvertintas tik atsižvelgiant į konkrečius organizacijos tikslus. Daugiapakopės veiklos vertinimo sistemos ypač aktualios viešajame sektoriuje, kadangi šių organizacijų negalima tinkamai įvertinti naudojant įprastines rezultatų pasiekimo vertinimo priemones. Todėl viešojo sektoriaus organizacijų veiklos vertinimo sistema turi apimti daugialypius tikslus su įvairiais finansiniais ir nefinansiniais, kokybiniais ir kiekybiniais, vidiniais ir išoriniais rodikliais⁵², kurių pavyzdžiai buvo pateikti šio plano 6.4 skyrelyje.

Svarbus etapas – kas vykdys monitoringą, t.y. būtina paskirti atsakingus padalinius, asmenis už įgyvendinimo priežiūrą ir įvertinimą bei už suplanuotų rodiklių reikšmių surinkimą, atnaujinimą.

6.6 Atsiskaitymas apie OSA veiklą



Ar esame skaidrūs? Ar komunikuojame savo pastangas ir iškilusias kliūtis tapti darnia organizacija visuomenei?

Ar organizacija atsiskaito apie OSA?

Kaip organizacija atsiskaito apie OSA?

Ar yra galimybė pateikti atsiliepimus apie ataskaitą? Ar įvertinimas ir atsiliepimai integruoti į ateities planus?

Bendravimas ir skaidrumas yra labai svarbūs, ypač valstybės institucijoms. Atsiskaitydamos apie savo su tiesioginėmis funkcijomis susijusią veiklą, pasiektus rezultatus, organizacijos taip pat gali ir turėtų atsiskaityti ir apie vykdomą socialiai atsakingos veiklos praktiką. Pagrindinės interesų grupės vis labiau tikisi iš viešųjų subjektų socialinės ir aplinkosauginės veiklos teigiamos įtakos, tad jos nori būti informuotos apie tai, kaip organizacija veikia šioje srityje. Šiuo atveju, valstybės institucijų teisinis statusas įpareigoja siekti maksimalaus viešumo ir glaudaus ryšio su vartotojais, plačiąja visuomene.

Socialinės atsakomybės ataskaita rengiama apie vykdomą ir planuojamą socialinę bei aplinkosaugos veiklą, įvertinant jau pasiektus rezultatus ir tokiu būdu informuojant savo partnerius, tiekėjus, investuotojus bei pilietinę visuomenę apie atsakingą veiklos vykdymo praktiką. Svarbiausias OSA ataskaitos tikslas – sukurti organizacijos interesų grupių pasitikėjimą, viešai informuojant apie savo socialinės atsakomybės veiklos rezultatus. Vien tik kalbėti apie taikomą įmonių socialinę atsakomybę – neužtenka.

Atsiskaitymas apie vykdomą socialiai atsakingą veiklą yra ne tik komunikavimo priemonė, skirta vidinėms bei išorinėms organizacijos interesų grupėms, bet tai gali veikti, kaip valdymo įrankis, leidžiantis sistemingai diegti SAA veiklos principus, numatant organizacijos veiklos ateities gaires.

⁵² R. Vilkė, Doctoral dissertation (2011) "Corporate social responsibility implementation effectiveness improvement in Lithuania: model of local government involvement"

Šaltinis: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110531_125021-77856/DS.005.1.01.ETD

Valstybės institucijos gali pasirinkti, kokias komunikacijos priemones nori taikyti – išorines ar vidines, kurios garantuotų atsakingos veiklos ataskaitos efektyvų viešinimą.

Išorinės komunikacijos kanalų pavyzdžiai:

- ✓ metiniai ir tarpiniai pranešimai;
- ✓ metinės veiklos ataskaitos;
- ✓ atskiros ataskaitos;
- ✓ interneto tinklalapis;
- ✓ bukletai ir pan..

Vidinės komunikacijos kanalų pavyzdžiai:

- ✓ intranetas;
- ✓ naujienlaiškiai;
- ✓ vidiniai organizacijos laikraščiai;
- ✓ vidiniai mokymai;
- ✓ susirinkimai;
- ✓ informavimo lentos ir pan..

Detalesnė informacija apie galimus, jau parengtus OSA ataskaitų standartus, modelius, pavyzdžius, Jungtinių Tautų Pasaulinio Susitarimo Pažangos ataskaitos (angl. Communications on Progress for UN Global Compact), Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva (angl. Global Reporting Initiative – GRI), pažangos ataskaitos pagal Pasaulinio susitarimo 10 principų, Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva viešajam sektoriui (angl. Global Reporting Initiative. Sector supplement for public agencies) yra pateikiama su šiuo planu glaudžiai susijusiame dokumente „Socialinės ir aplinkosauginės atsakomybės ataskaitos gairės valstybės institucijoms“.

7. Priedai

Priedas Nr. 1 Socialiai atsakingos veiklos, aplinkosaugos, kokybės, darbo vietos standartai

Valdymo standartai ir sistemos yra įmonių ir kitų organizacijų vidiniai instrumentai, leidžiantys jiems praktiškai įgyvendinti įmonės vertybes. Kitaip tariant, valdymo sistemos kalba apie procedūrų rinkinį, procesų žingsnius ir specifikacijas, kuriuos organizacijos naudoja savo veiklai valdyti. Valdymo sistemų standartai pateikia įmonei modelį, kurio reikia siekti įgyvendinant valdymo sistemą.

Organizacija, siekianti įgyvendinti OSA koncepciją, turėtų diegti vertinimo sistemas, padedančias nustatyti šios koncepcijos tikslus joje, reikalingus procesus, vaidmenį ir atsakomybes, mokymų poreikį, būdus pasiekimams įvertinti bei atsiskaityti. Valdymo sistemos padeda veiksmingai identifikuoti ir valdyti socialinę ir aplinkosauginę riziką, aktyviai ir sistemingai įtraukti interesų grupes dalyvauti procese bei bendrai pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą per racionalesnį informacijos apie organizacijos veiklą surinkimą, vertinimą ir geresnę koordinaciją tarp padalinių. Valdymo standartų diegimas organizacijoje yra laisvanoriškas. Tačiau tokių standartų užsibrėžimas ir diegimas yra labai svarbus žingsnis organizacijai, siekiant parodyti jos apsisprendimą praktiškai įgyvendinti ĮSA principus savo veikloje⁵³.

Pateikimai trumpi su socialine atsakomybe susijusių valdymo standartų ir sistemų aprašymai:

SA 8000 – tai Tarptautinės socialinės atsakomybės organizacijos TSA (angl. Social Accountability International - SAI) parengtas standartas, nustatantis reikalavimus etiškų darbo sąlygų valdymo sistemai. Standartą taikančios organizacijos turi ne tik vykdyti visus nacionalinius privalomuosius teisinius ir kitus reikalavimus, bet ir laikytis standarte nurodytų tarptautinės darbo organizacijos konvencijų (11 konvencijų 2001 m. versijoje), Visuotinės žmogaus teisių deklaracijos, Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencijos bei Konvencijos dėl visų formų moterų diskriminacijos panaikinimo principų. Sistemos pagal šio standarto reikalavimus taikymas ir sertifikavimas parodo visoms suinteresuotosioms šalims (esamiems ir potencialiems vartotojams, visuomenei, vietinei bendruomenei ir t.t.), kad organizacija laikosi tarptautinių darbdavystės etikos normų. SA8000 sistema sudaryta pagal pripažintus kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemų standartus ISO 9001 ir ISO 14001. Gerai suderinamas su OHSAS 18001.

SA8000 standarto reikalavimai apima šias sritis: vaikų darbas, priverstinis darbas, sauga ir sveikata, asociacijų laisvė, diskriminacija, drausminė procedūra, darbo valandos, kompensacija, vadovybė. SA8000 yra sertifikavimo standartas⁵⁴.

Daugiau informacijos galite rasti: <http://www.sa-intl.org/index.cfm>

ISO 26000 – Socialinės atsakomybės gairių standartu siekiama sukurti pridėtinę vertę, susisteminant ir pateikiant visuotinai pripažintus principus įmonių socialinės atsakomybės srityje. Gairėmis siekiama pateikti visuotinai pripažintus principus, bet ne pakeisti esamus tarptautinius susitarimus, tokius kaip JT Žmogaus teisių deklaracija ar TDO konvencijos. Pateikiami socialinės atsakomybės principai, skirstomi į:

- Bendruosius: šie principai apima tarptautiniu mastu pripažintų konvencijų ir deklaracijų gerbimą ir teisinių reikalavimų laikymąsi, pripažinimą, kad suinteresuotosios šalys turi teisę būti išgirstos ir organizacijos turėtų atsižvelgti į jų nuomonę.
- Pagrindinius: šie principai siejami su organizacijos poveikiu, už kurį ji atsako. Šie principai apima tokias sritis kaip aplinkos apsauga, žmogaus teisės, įdarbinimo ir darbo praktika, vadovavimas organizacijai, skaidri veikla, bendruomenės įtraukimas bei vartotojai.
- Veiklos: šie principai nustato organizacijų veiklos gaires. Jie apima atskaitomybę, ribas, integravimą, reikšmingumą, atsižvelgiama į daugelio suinteresuotų šalių interesus, skaidrumą bei būvio ciklo požiūrį.

ISO 26000 šio standarto sertifikavimui nėra taikomi akreditacijos reikalavimai.

⁵³ Leidinys "Kas kuria Lietuvos ateitį? Įmonių socialinės atsakomybė", JTVP leidimas, 2007 m.

⁵⁴ Social accountability international tinklalapis: http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf

Daugiau informacijos galite rasti: <http://www.iso.org/iso/home.html>

ISO 9000/9001 – Kokybės valdymo sistemų standartų šeima. Šių standartų reikalavimai:

- procedūros, apimančios visus svarbiausius verslo procesus;
- priežiūros procesas, leidžiantis įsitikinti, kad procedūros efektyvios;
- atitinkamų dokumentų laikymas;
- defektų tikrinimas, jų koregavimas esant reikalui;
- pastovus individualaus proceso ir kokybės sistemos efektyvumo peržiūrėjimas; ir
- pastovus tobulėjimas

Organizacija, kuri buvo patikrinta ar patvirtinta, kaip atitinkanti ISO 9001, gali viešai skelbti, kad turi ISO 9001 sertifikatą arba, kad yra registruota ISO 9001. Šio standarto sertifikatas negarantuoja galutinės produktų ar paslaugų kokybės, jis garantuoja, kad buvo pritaikytas formalizuotas verslo procesas⁵⁵.

Daugiau informacijos galite rasti: <http://www.iso.org/iso>

EKVF tobulumo modelis (angl. EFQM) – Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis. Įvertinimas atliekamas pagal EKVF tobulumo modelį, organizacijos palyginamos pagal 9 elementus. Jie yra skirstomi į du blokus: pirmieji 5 skirti visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo lygiui tirti, t.y. būdai, kaip rezultatai yra siekiami, o likę 4 – padeda įvertinti pasiektus rezultatus. EKVF tobulumo modelį apibrėžia 8 koncepcijos: Orientacija į rezultatus; Dėmesys klientams; Vadovavimas ir tikslo pastovumas; Valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais; Žmonių ugdymas ir įtraukimas; Nepertraukiamas mokymasis ir veiklos tobulinimas; Bendradarbiavimo plėtojimas; Atsakomybė visuomenei⁵⁶.

Daugiau informacijos galite rasti: <http://www.efqm.org/en/>

Pasaulinis sutarimas (angl. Global compact) – apima dešimties JSA principų diegimą ir skatina įmones nedaryti žalos aplinkai, bendruomenei, kitiems verslams ir bendromis pastangomis su JT, valdžios institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis dalyvauti socialinių ir aplinkos apsaugos problemų sprendime, prisidėti prie visuomenės raidos ir ekonomikos augimo. Pasaulinis susitarimas grindžiamas žmogaus teisių, darbuotojų teisių, aplinkosaugos, kovos su korupcija principais.

Daugiau informacijos galima rasti: <http://www.unglobalcompact.org/>

AA 1000 – sukurtas Jungtinėje Karalystėje esančio Apskaitos fondo (Accountability Foundation). Kol kas neįteisintas kaip sertifikuotas standartas, tačiau bus naudojamas kaip europinis socialinės, etinės bei bendrosios sričių valdymo standartas⁵⁷.

Daugiau informacijos galite rasti: <http://www.accountability.org/index.html>

EMAS – Aplinkosaugos valdymo ir audito sistema, suteikianti galimybę organizacijoms parodyti, kad jos savo veiklą grindžia aukštais aplinkos apsaugos standartais. Pagal esmę atitinka ISO 14001 standartą, tik griežčiau reikalauja gerinti aplinkosauginę situaciją. EMAS registruotos organizacijos privalo:

- Demonstruoti atitiktį aplinkos apsaugos įstatymų reikalavimams;
- Viešai pateikti informaciją apie reikšmingus aplinkosaugos aspektus ir susijusius aplinkosaugos tikslus bei uždavinius, pagrindinius duomenis apie aplinkosaugos veiksmingumą.

⁵⁵ Tarptautinės standartų organizacijos tinklalapis:

http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/quality_management/iso_9000_selection_and_use.htm

⁵⁶ Oficialus EFQM tinklalapis : <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>

⁵⁷ Žmonių požiūrio į vietos bendruomenę skaičiavimo metodikos aprašymas 2002m. :

http://ec.europa.eu/environment/urban/pdf/methodology_sheet_lt.pdf

Aplinkosaugos vadybos ir audito sistema, EMAS, suteikia galimybę organizacijoms, veikiančioms Europos Sąjungoje ir Europos ekonominėje erdvėje, savanoriškumo principu dalyvauti aplinkosaugos vadybos sistemoje. Ji siekia skatinti dalyvaujančių organizacijų nuolatinį aplinkosaugos veiksmingumo gerinimą ir vertinimą. Daugiau informacija galite rasti: http://ec.europa.eu/environment/index_lt.htm

ISO 14000/14001 – Laikantis šio standarto, pagrindiniai aplinkos apsaugos veiksmingumo reikalavimai yra aplinkos apsaugos teisinių reikalavimų atitikties, jų nuolatinis gerinimas ir taršos prevencija. Šis standartas nustato geriausią aktyvios organizacijos poveikio aplinkai vadybos praktiką. ISO 14001 standartas apima pagrindinius aplinkos apsaugos veiksmingumo reikalavimus: aplinkos apsaugos teisinių reikalavimų atitikties, jų nuolatinį gerinimą ir taršos prevenciją. ISO 14001 – tai pasaulyje vienas geriausiai žinomų standartų, naudojamų aplinkos apsaugos vadybos sistemų sertifikavimui.

Daugiau informacijos galite rasti: <http://www.iso.org/iso/home.html>

OHSAS 18000 - OHSAS 18001 yra tarptautinis darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos standartas. Šis standartas įgalina organizacijas identifikuoti bei valdyti su kasdiene veikla ir neįprastomis situacijomis susijusias profesines rizikas, gerinti šio valdymo efektyvumą. Organizacijos, kurios laikosi OHSAS 18001 standarto reikalavimų, parodo darbuotojams ir kitoms suinteresuotosioms šalims, kad aktyviai rūpinasi bei prižiūri savo darbuotojų saugą ir sveikatą⁵⁸.

Daugiau informacijos galite rasti: <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/index.htm>

⁵⁸ Oficialus OHSAS standarto tinklalapis: <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/what.htm>

Priedas Nr. 2 Darnus vystymasis miestuose, savivaldos aspektai

Siekiant sukurti darnius miestus, pirmiausiai yra reikalingas tinkamas darnaus miesto apibrėžimas. Neįmanoma padaryti darniais tik verslą, transportą ar energetiką. Tūkstančiai aspektų yra persipynę. Jie turi būti sprendžiami vienoje sistemoje.

Tradicškai mes suprantame darnų vystymąsi kaip veiklą aplinkosaugos, ekonomikos ir socialinėje srityje. Ar tai yra geriausias būdas apibūdinti sistemą, visuomenę? Toks paskirstymas iki šiol dominuoja verslo pasaulyje, tai yra taip vadinamas trigubas pelno skaičiavimas (angl. triple bottom line). Tačiau jo nenaudoja miesto administracijos. Svarbu, kad naudojama struktūra tiktų miesto valdymui. Miestų Forumo projektas (angl. The Urban Forum Project)⁵⁹, sukūrė išteklių modelį. Šie išteklių – tai materialūs išteklių (visi medžiagų srautai, vanduo, energija, buitinės atliekos, kt.), miesto teritorijos išteklių (žalieji plotai, pastatai, transporto infrastruktūra), žmogiškieji išteklių (gyventojai ir jų išsilavinimas, rūpyba ir darbas), visuomeniniai išteklių (demokratinės institucijos, savivalda, kultūra) ir ekonominiai išteklių (verslo kompanijos, namų ūkiai, kt.)⁶⁰.

Darnaus vystymosi strategijos, naudojamos miestuose:

- ✓ materialūs išteklių: sumažinti, pakeisti, pritaikyti, perdirbti, t.y. 4 „R“ (angl. reduce, replace, rescale, recycle);
- ✓ urbanizuotos teritorijos: vidinis augimas, save palaikantys gyvenamieji rajonai, miesto transporto pakeitimas viešuoju transportu, sąveikos tarp miesto ir kaimo pagerinimas;
- ✓ socialiniai išteklių: švietimas, parama kultūrai, parama verslumui.

Darnaus vystymosi įgyvendinimui taikomi metodai:

- ✓ Darbotvarkės 21 procesas (angl. 21 action programme)⁶¹ - šio proceso tikslas tvarus vystymasis Baltijos regiono miestuose. Pagrindiniai uždaviniai siekiant šio tikslo yra skaidrus bei tvarus miestų valdymas, tvarus energijos bei kitų išteklių naudojimas, gera gyvenamoji aplinka ir gamtos apsauga, tvari ekonomika, socialinė integracija ir sveikata;
- ✓ Gamtos žingsnių metodas⁶² (angl. ABCD method) - keturių žingsnių ABCD darnaus planavimo metodas: A – sąmoningumo didinimas ir vizijinis planavimas (A = Awareness and Visioning), B – bazinis esamos situacijos atvaizdavimas (angl. Baseline Mapping), C – kūrybingų sprendimų paieška (angl. Creative Solutions), D – prioritetų nustatymas (angl. Decide on Priorities). Šis metodas yra naudojamas pakartotinai, taigi kiekvieną kartą galima analizuoti kaip organizacija progresuoja eidama tvaraus vystymosi link.
- ✓ Alano Atkissono piramidė⁶³ (angl. AtKisson Pyramid) - priemonė, padedanti imtis teisingų veiksmų siekiant tvarumo. Ši piramidė susideda iš 5 dalių: rodiklių supratimas, sistemos analizė, kuri padeda suvokti rodiklių priežastis, inovacijos – idėjų generavimas siekiant pagerinti esamą situaciją, strategijos – idėjų, skatinančių tvarumą, įgyvendinimas ir paskutinė dalis yra susitarimai su bendruomenėmis siekiant bendrų tvarios visuomenės tikslų. Alano Atkissono piramidės statymo procese, veiklos sekai numatyti naudojami vizijos formulavimo bei atvirkštinio prognozavimo metodai.
- ✓ Žemės bendrijos veiksmų metodas (angl. Earth Charter Action Tool)⁶⁴ – šis metodas padeda plėtoti ir įgyvendinti bendruomenių darnaus vystymosi planus. Šio metodo pagalba yra dalinamasi bendruomenių patirtimi, nustatomi pagrindiniai tikslai ir uždaviniai, įgyvendinamos strategijos, analizuojami rodikliai

⁵⁹ Projekto BUUF (angl. Baltic University Urban Forum) tinklalapis: <http://www.balticuniv.uu.se/buuf>

⁶⁰ Lars Ryden (2008) „Integruoto valdymo metodai siekiant darnaus vystymosi miestuose ir gyvenvietėse“

Šaltinis: http://www.balticuniv.uu.se/index.php/downloads/doc_view/427-tools-for-integrated-sustainability-management-in-cities-and-towns-lithuanian

⁶¹ Darnių miesto vystymosi projekto tinklalapis: http://www.ubc.net/plik_429.html ir

http://www.google.lt/url?sa=t&rct=i&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CGUQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ubc-environment.net%2Fdownload.php%2Fdms%2Fubc%2FTallinn_2008%2FUBCEnvComGronholmBjorn_Tallinn2008.pdf&ei=MbuzT7vFJ6fP4QSnj-XfCQ&usg=AFQjCNEQE_oyrwUOi176gl-2TQqv7CvNjQ

⁶² Gamtos žingsnių tinklalapis: <http://www.naturalstep.org/en/abcd-process>

⁶³ AtKisson grupės tinklalapis: <http://www.atkisson.com/accelerator>, <http://alanatkisson.wordpress.com/youtube-short-course/pyramid-a-planning-tool-for-sustainable-development/>, <http://pyramid2012.wordpress.com/what/>

⁶⁴ Bendruomenių darnaus vystymosi metodikos (angl. The Earth Charter Community Action Tool) tinklalapis: <http://www.earthcat.org>,

siekiant tvaresnės ateities. Šiam metodui įgyvendinti yra parengtas specialus vadovas⁶⁵, padėsiantis metode naudojamus įrankius pritaikyti darniam bendruomenių vystymuisi.

- ✓ Pasaulinio susitarimo miestų programa (angl. Global Compact Cities Programme) yra didžiausia pasaulyje bendros socialinės atsakomybės iniciatyva, kuri skatina kurti darnią visuomenę integruojant ekonominius, ekologinius, politinius ir kultūrinius aspektus. Tuo tikslu, Global Compact Cities Programme skatina ir padeda į miestų valdymo sistemą integruoti 10 Pasaulinio susitarimo principų. Global Compact Cities Programme yra vykdoma daugelio pasaulio šalių miestuose, kaip, pavyzdžiui, Berlynas, San Franciskas, Barselona ir pan. Berlyne ši programa vykdoma sveikatos sektoriuje, skatinami medikų mainai, partnerystė su kitais miestais. Šios programos dėka, Berlyne pagerėjo medicinos paslaugos miestuose, o ypač paslaugos teikiamos imigrantams. Prancūzijos mieste Havre ši programa buvo vykdoma siekiant tvaraus turizmo šiame regione, ko pasekoje padidėjo turistų skaičius, kurie apsistodavo ilgesniam laikui.⁶⁶

Visų darnaus vystymosi metodų tikslas – įdiegti tam tikrą sistemą. Visus juos sudaro problemų (darnaus vystymosi spragų) identifikavimo, darbo tikslų ar vizijos (darnaus vystymosi uždavinių) apibrėžimo, bei vertinimo (darnaus vystymosi indikatoriai) etapai.

Įgyvendinant darnų vystymąsi regionuose, savivaldybės yra pagrindiniai veikėjai⁶⁷.

⁶⁵ Bendruomenių darnaus vystymosi metodika „The EarthCAT Guide to Community Development“:
http://www.earthcat.org/workbook/EarthCAT_Workbook.pdf

⁶⁶ Pasaulinio susitarimo miestų programos tinklalapis: <http://citiesprogramme.com/aboutus/the-cities-programme>

⁶⁷ „Tvaryių miestų“ projekto oficialus tinklalapis: www.sustainable-cities.eu

SOCIALIAI ATSAKINGA VEIKLA: MOKESČIŲ INSPEKCIJOS (MI) STRATEGIJA IR PLANAI (2006-2009 m.)

1. Dokumento paskirtis

Dokumentas skiriamas:

- ✓ Atskleisti socialinės atsakomybės ir sėkmingos MI veiklos tarpusavio ryšį;
- ✓ Apibrėžti MI padalinių veiksmus įgyvendinant atsakingos veiklos programą;
- ✓ Nurodyti pagrindinį veiklos tikslą ir veiksmų kryptis;
- ✓ Suderinti visus atsakingos veiklos principų įgyvendinimo veiksmus.

Dokumente atskleidžiama:

- ✓ MI vizija ir vertybės, susijusios su socialinės atsakomybės (SA) užtikrinimu;
- ✓ Socialinė aplinka, kurioje įgyvendinama socialiai atsakinga veikla;
- ✓ Institucijos veiklos specifika ir socialinė atsakomybė;
- ✓ Kaip socialiai atsakinga veikla sudaro sąlygas institucijos rezultatams pasiekti;
- ✓ Kaip valdomi socialiai atsakingos veiklos veiksmi vykdam institucijos funkcijas;
- ✓ Kaip užtikrinama informacijos apie socialiai atsakingą veiklą sklaida.

2. Socialinė aplinka

2.1. MI savo veikloje susiduria su padidėjusiu visuomenės poreikiu viešosioms paslaugoms:

- ✓ Vartotojų duomenų bazė auga ir talpina vis daugiau skirtingos informacijos
- ✓ Viešosios paslaugos turi atitikti besikeičiančias visuomenės vertybes, pvz. padidėjusį susirūpinimą gamtos išsaugojimu;
- ✓ Darbuotojų poreikių supratimas ir vertinimas stiprina jų motyvaciją, gerina socialiai atsakingos veiklos procesų žinomumą.

Šie pokyčiai yra naudingi piliečiams, verslui ir gyventojų bendruomenėms. Tačiau tuo pat metu kyla aplinkos išsaugojimo, žmogaus privatumo užtikrinimo, jo sprendimų laisvės ir tarpusavio pasitikėjimo sumažėjimo problemos.

3. Mokesčių inspekcijos veiklos specifika ir socialinė atsakomybė

3.1. MI atsako už teisingą ir efektyvų mokesčių ir muitų administravimą

Mūsų viešųjų paslaugų teikimo vizija:

- ✓ Sudaryti sąlygas žmonėms greitai ir paprastai sumokėti mokesčius ir deklaruoti įsiskolinimus;
- ✓ Kuo efektyviau surinkti mokesčius skiriamus visuomenės socialinėms reikmėms patenkinti;
- ✓ Užtikrinti, kad kiekvienas pilietis atsiskaitytų su MI taip, kaip jam priklauso;
- ✓ Užtikrinti valstybės saugumą.

Mūsų bazinės vertybės:

- ✓ Profesionali ir visuomenei reikalingą pagalbą teikianti organizacija;
- ✓ Dorai ir sąžiningai dirbanti organizacija;
- ✓ Paslaugų kokybę visuomenei gerinanti organizacija;
- ✓ Ypatumus ir skirtumus pripažįstanti ir bendradarbiaujanti organizacija.

⁶⁸ Jungtinės karalystės, Mokesčių inspekcijos tinklalapyje pateikiamas planas:
Šaltinis: <http://www.hmrc.gov.uk/about/corporate-responsibility/cr-strategy-plans.pdf>

- 3.2. Būdami viena iš didžiausių šalies valstybinių institucijų, kurioje dirba 100.000 darbuotojų ir yra valdomas didžiulis nekilnojamas turtas, esame tvirtai įsipareigoję savo personalui, klientams ir steigėjams, o taip pat jaučiame didžiulę atsakomybę už bendruomenę ir aplinką, kurioje gyvename ir dirbame. Mūsų vykdoma socialinės atsakomybės politika įrodo, kad mes dirbame pagal etiškos ir atsakingos veiklos standartus ir laikomės darnaus vystymosi principų.
- 3.3. Socialiai atsakinga veikla reiškia, kad **būdami atsakingi savo steigėjams ir visoms susijusioms organizacijoms, mes sieksime gerinti savo veiklos rezultatus.** Tam užtikrinti, būtinas mūsų darbuotojų, klientų ir steigėjų palaikymas. Tai leis mums efektyviau vykdyti savo veiklą, atskleisti vertybes, siekti vizijos ir svarbiausio tikslo – stiprinti šalies vientisumą ir gerovę, įgyvendinimo.
- 3.4. Socialinės atsakomybės politika įgyvendinama visose mūsų veiklos srityse. Tai leidžia mums:
- ✓ Sukurti ir palaikyti tarpinius tiesioginius ryšius su klientais ir steigėjais, siekiant užtikrinti savitarpio supratimą;
 - ✓ Susieti mūsų, kaip organizacijos, sėkmę su bendruomenės, kuriai mes tarnaujame, sėkme;
 - ✓ Didinti visuomenės pritarimą mokesčių politikai ir kitoms mūsų organizacijos funkcijoms;
 - ✓ Pritraukti, motyvuoti ir išsaugoti kuo daugiau pačių perspektyviausių ir gabiausių mūsų sistemos darbuotojų;
 - ✓ Skatinti darbuotojus imtis tokios profesinės veiklos, kuri padeda tobulėti; padėti jiems geriau suprasti problemas, kylančias dirbant su tam tikrais visuomenės sluoksniais;
 - ✓ Nuolat gerinti paslaugų kokybę visoms klientų grupėms tam, kad būtų užtikrintas mūsų vertybių ir tikslų įgyvendinimas;
 - ✓ Stiprinti darbuotojų savigarbą, pasitikėjimą, moralę, didinti jų motyvaciją ir gerinti darbo našumą
 - ✓ Dirbti su sąžiningais tiekėjais;
 - ✓ Stiprinti ir saugoti mūsų organizacijos - patikimos viešųjų paslaugų įmonės, reputaciją;
 - ✓ Keisti organizacijos narių požiūrį į aplinkos problemas ir skatinti teisingus veiksmus;
 - ✓ Mažinti veiklos riziką ir kaštus;
 - ✓ Skatinti inovatyvią veiklą ir racionalizaciją;

4. Strategija

Tikslas: stiprinti organizacijos – SA veiklos lyderės viešajame sektoriuje, pozicijas

	Reikšmė pačiai organizacijai	Uždaviniai	Sritis, kuriose esame konkurencingi ir pirmaujame	Sritis, kuriose galima rizika
Mūsų klientai	Mes aptarnaujame 40 mln. klientų. Tai didžiosios korporacijos, smulkios ir vidutinės įmonės bei fiziniai asmenys. Mes surenkame mokesčius į valstybės biudžetą, atsakome už mokesčių kreditų skyrimą, inicijuojame įstatymų kūrimą bei pataisas, giname visuomenės interesus ir skatiname tarptautinį verslą.	<ul style="list-style-type: none"> • Biudžeto deficito sumažinimas • Suteikti reikalingus kreditus ir atlikti kt. paskirtus mokėjimus • Gerinti paslaugų kokybę • Užtikrinti valstybės saugumą 	<ul style="list-style-type: none"> • Lėšų į valstybės biudžetą surinkimas • Klientų aptarnavimas ir pagalba jiems • Aplinkosauga • Valstybės saugumo užtikrinimas ir sienos apsauga 	<ul style="list-style-type: none"> • Mūsų dokumentų bei informacijos aiškumas • Socialiai atsakinga veikla –produkcija ir paslaugos • Privatumo užtikrinimas • Savalaikė ir adekvati konsultacija • Efektyvumas ir klientų poreikių patenkinimas • Paslaugų prieinamumas ir įvairovė • Atsakinga rinkodara
Mūsų darbuotojai	Mes esame viena iš didžiausių valstybinių institucijų, kurios sistemoje dirba apie 100.000 darbuotojų. Mes siekiame, kad mūsų organizacijoje dirbtų kuo daugiau gabių ir naujovėms atvirų žmonių, kurie sukurtų tokią darbo sąlygas ir aplinką, kurioje jie galėtų įgyvendinti savo profesinį ir žmogiškąjį potencialą.	<ul style="list-style-type: none"> • Didinti darbo našumą ir efektyvumą • Vystyti į klientus orientuotą veiklą • Skatinti bendradarbiavimą ir veiklumą 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų universalumas ir galimybės • Tęstinis profesinis tobulėjimas ir mokymasis • Profesinė patirtis 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikacija ir konsultavimas • Pripažinimas ir apdovanojimas • Pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išlaikymas • Darbuotojų sveikata, saugumas ir gerovė • Profesinės veiklos etikos/profesinio elgesio normų laikymasis • Mokymas, švietimas ir profesinis ugdymas • Personalo restruktūrizacija ir mažinimas • Bendradarbiavimo laisvė ir kolektyvinė sutartis
Mūsų bendruomenės	Tai, kad institucijos padaliniai yra išsidėstę labai plačiai visoje šalyje, didina jos atsakomybę už jos veiklos poveikį aplinkai ir socialinių problemų sprendimą	<ul style="list-style-type: none"> • Stiprinti savanorystės principų laikymąsi bei socialinius įsipareigojimus • Bendradarbiauti, remti ir skatinti atsilikusių regionų bendruomenes • Mažinti neigiamą įtaką, kurią gali bendruomenei sukelti vykdoma padalinių siaurinimo programa • Mažinti nelegalaus importo srautus • Skatinti tarptautinį verslą 	<ul style="list-style-type: none"> • Remti negaunančias reikalingų paslaugų ar besikuriančias bendruomenes • Nelegalaus importo atvejų atskleidimas • Visuomenės interesų apsauga 	<ul style="list-style-type: none"> • Geros kaimynystės užtikrinimas • Bendruomeninis bendradarbiavimas • Darbuotojų savanorystė • Labdaros akcijos • Vietos materialinių ir darbo resursų panaudojimas • Nelegalių prekių konfiskavimas • Neigiamų pasekmių visuomenei, kurį sukelia padalinio uždarymas mažinimas
Mūsų aplinka	Veiklos valdymas, užtikrinantis darnaus vystymosi principų laikymąsi	Įgyvendinti D. Britanijos darnaus vystymosi strategiją	Siekti, kad organizacijos veikla nekenktų aplinkai Užtikrinti, kad būtų surenkami	<ul style="list-style-type: none"> • Energijos, vandens sąnaudų ir atliekų mažinimas • Viešųjų pirkimų organizavimas pagal darnaus

	Reikšmė pačiai organizacijai	Uždaviniai	Sritys, kuriose esame konkurencingi ir pirmaujame	Sritys, kuriose galima rizika
			mokesčiai už aplinkos taršą	vystymosi principus <ul style="list-style-type: none"> • CO2 emisijos kiekių mažinimas • Atliekų perdirbimas • Popieriaus sąnaudų mažinimas • Mokesčių už aplinkos taršą surinkimas • Visuomenės sveikatai pavojingų prekių (ardančių ozono sluoksnį, pavojų keliančių vabzdžių ar augalų rūšių) konfiskavimas

5. Veiksmai ir priemonės padedančios įgyvendinti socialiai atsakingos veiklos strategiją			
<p>5.1. Socialiai atsakinga organizacija turi užtikrinti, kad:</p> <p>Organizacijos strateginiai planai būtų sudaromi pagal socialinės atsakomybės principus. Tokiu būdu, kiekvienas padalinys žinos savo socialinės atsakomybės ribas ir galimybes.</p> <p>Socialiai atsakingos veiklos politika turi tapti organizacijos valdymo ir plėtros politikos dalimi.</p> <p>5.2. reikia atlikti šiuos veiksmus:</p>			
	n metai	n+1 metai	n+2 metai
Strategija (-os)	<ul style="list-style-type: none"> Gauti institucijos valdybos/kreditų rizikos grupės pritarimą strategijos programai Sukurti ir pristatyti visiems padaliniams bendrą veiksmų programą, kurioje kiekvienas padalinys turėtų savo tikslus ir jų siektų Pritarti I-ojo lygio prioritetams, skirtiems ypač svarbiems padaliniams pagal socialinės atsakomybės veiksmų programą Užtikrinti, kad programos tikslai būtų pamatuojami ir įtraukti į padalinių veiklos planus. 	<ul style="list-style-type: none"> Pritarti II-ojo lygio prioritetams skirtiems ypač svarbiems padaliniams ir visoms prioritetinėms sritims nedidelės reikšmės padaliniuose pagal socialinės atsakomybės veiksmų programą Užtikrinti, kad programos tikslai būtų pamatuojami ir įtraukti į padalinių veiklos planus Parengti metinę apžvalgą ir veiklos ataskaitą valdybai/kreditų rizikos grupei 	<ul style="list-style-type: none"> Parengti strateginių veiksmų apžvalgą
Politiką (-os)	<ul style="list-style-type: none"> Parengti ir paskelbti socialinės atsakomybės, darnaus vystymosi ir savanorystės programas Skatinti, kad institucijos padaliniai savo veiksmų programose laikytųsi socialinės atsakomybės bei darnaus vystymosi principų 	<ul style="list-style-type: none"> Papildyti ir atnaujinti pagrindinę institucijos socialinės atsakomybės bei darnaus vystymosi programą Gilinti vidaus audito procedūras ypač tose srityse, kurios susijusios su darnaus vystymosi politika 	<ul style="list-style-type: none"> Užtikrinti, kad socialinės atsakomybės politika būtų nuosekliai įgyvendinama visoje institucijoje
<p>5.3. Tam, kad galėtume įvertinti, ar mūsų atliekami SAA veiksmai yra efektyvūs ir duoda rezultatų, mes remiamės šiais rodikliais:</p>			
	n metai	n+1 metai	n+2 metai
Išorinė palyginamoji analizė	<ul style="list-style-type: none"> Pasiekta bent antroji vieta pagal naudos suteikimo bendruomenei vertinimo skalę Gauti taškai už puikią SA veiksmų pradžią siekiant apdovanojimo pagal naudos suteikimo bendruomenei vertinimo skalę SA lyderio statusas valstybinių institucijų tarpe Vyriausybės nustatytų tikslų SA srityje įgyvendinimas Efektyvi veikla pagal Velso princo jaunimo paramos programos 	<ul style="list-style-type: none"> Geresni rezultatai lyginant su ankstesniu periodu Vyriausybės SA tikslų plėtra Pasiektas pripažinimas šalies mastu 	<ul style="list-style-type: none"> Pirmaujanti institucija pagal naudos suteikimą bendruomenei

	nuostatus		
Tikslai	<ul style="list-style-type: none"> • Ataskaitos apie konkrečius pasiekimus SA srityje parengimas • SA kryptių suderinimas su “vieninga sistema”, siekiant apčiuopiamų veiklos rezultatų • Socialinės atsakomybės ir darnaus vystymosi uždavinių įtraukimas į veiklos penkmečio planą, rudens periodo planuotę ir didelės reikšmės padalinių metinius veiklos planus • Pertvarkytas internetinis bei intraneto puslapiai • Velso Princo bei valstybės kanclerio informavimas apie veiklos eigą 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos rezultatų ataskaitos parengimas ir progresą atskleidžiančių rodiklių pristatymas • Sutaupyti veiklos kaštai • Vadovavimas SA klausimų svarstymui vyriausybinio lygiu • SA ir darnaus vystymosi veiklos rodiklių registro sudarymas • Vietiniai SA forumai • Vietiniai Darnaus vystymosi centrai 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos ataskaitos parengimas ir progresą įrodančių rodiklių pristatymas

6. Valdymas

6.1. Mūsų socialiai atsakingos veiklos vadyba apima:

Vadovavimą ir atskaitomybę – mūsų aukščiausio lygio vadovai yra oficialiai įsipareigoję už atsakingą organizacijos veiklą. Organizacijos valdytojas ir jo pavaduotojas aktyviai dalyvauja įgyvendinant programas, veikia bendruomenės labui, BitC ir Velso princo labdaros akcijose. Mūsų Valstybės sienos apsaugos, aplinkos mokesčių ir paslaugų departamento vadovas eina valdybos atstovo socialinės atsakomybės strategijos įgyvendinimui pareigas. Daugelis iš mūsų departamentų ir skyrių vadovų dalyvauja „Pamatyti-patikėti“ iniciatyvose ir su valdybos atstovu sprendžia socialinės atsakomybės strategijos įgyvendinimo klausimus visose organizacijos padaliniuose.

Diegimo procesas – socialiai atsakingos veiklos stebėtojų grupė, kuri yra vienas ir valdybos padalinių, rengia veiklos ataskaitas ir siekia gauti valdybos pritarimą strateginiams sprendimams. Grupei vadovauja ne vykduojantis direktorius (gali būti jo pavaduotojai) ir joje dirba visų organizacijos padalinių atstovai. Grupės veikla tarnauja socialinės atsakomybės principų įgyvendinimui organizacijoje ir vyriausybėse institucijose.

Nuolatinis valdymas – stebėtojų grupė užtikrina visų padalinių veiklos priežiūrą, jos vaidmuo dar labiau sustiprės, kai bus įsteigti socialinės atsakomybės forumai vietose, įtraukiantys stambesnius padalinius.

Įsipareigojimas steigėjams ir susijusioms organizacijoms – mes turime atsižvelgti į nuomonę tų, kurie sprendžia apie mūsų veiklą. Informacijos sklaida ir žinomumo apie socialinės atsakomybės strategijos įgyvendinimą didinimas bus užtikrinamas tokiomis priemonėmis, kaip dvišaliai vadovų susitikimai, susitikimai su savanorių grupėmis, nevyriausybėmis organizacijomis, visuomenės atstovais; informacijos sklaidai pasitelkiant Internetą, straipsnius spaudoje, spaudos konferencijų ir prezentacijų metu. Socialinės atsakomybės ir darnaus vystymosi strategija bus įtraukta į naujų darbuotojų įvedimo, apmokymų bei talentų paieškos programas. Tokios savanorystės ir žinomumo didinimo programos, kaip „Pamatyti-patikėti“ taps dar efektyvesnės, kai jų pajėgas papildys patyrę ir profesionalūs specialistai.

Rizikos vertinimas/auditas – dirbsime išvien su vidaus auditoriais tam, kad įvertintume socialiai atsakingos veiklos riziką, sudarytume ir pildytume rizikos registrą ir įrodytume, kad atsiskaitoma sąžiningai ir kruopščiai.

Atskaitomybė – mes pateiksime Socialiai atsakingos veiklos ataskaitą kiekvienų finansinių metų pabaigoje. Ataskaita bus prieinama mūsų steigėjams ir visoms su mūsų veikla susijusioms organizacijoms.
6.2. pagrindiniai veiksmai, kurių reikia imtis valdyme:

	n metai	n+1 metai	n+2 metai
SA stebėtojų grupė	<ul style="list-style-type: none"> • Pritarti ir pradėti įgyvendinti institucijos veiklos strategiją ir veiksmų planą • Sukurti ir paskelbti pagrindinius vieningos sistemos principus dėl institucijos SA veiksmų • Pritarti tarpusavio ryšių (komunikacijos) planui • Peržiūrėti ir įvertinti Stebėtojų grupės sudėtį 	•	•
Valdyba	<ul style="list-style-type: none"> • Atsižvelgti į nuolatinius veiklos pokyčius ir teikti priežiūrą ten, kur tai būtina • Atsižvelgti į SA veiklos daromą įtaką institucijos planams bei veiklos politikai 	•	•
SA padalinys ir viešas klausimų aptarimas (forum)	<ul style="list-style-type: none"> • Įgyvendinti SA strategiją ir veiksmų planus • Pasirengti ir praveisti mėnesio konferenciją dalyvaujant Valstybės Kancleriui bei Velso princui bei vidaus pasitarimą SA klausimais • Daryti įtaką ir koordinuoti institucijos veiksmus įgyvendinant vyriausybės tikslus SA srityje • Bendradarbiauti su ryšių (komunikacijos) ir rinkodaros padaliniais pristatant SA ryšių (komunikacijos) valdymo programą • Rengti SA klausimų sprendimo forumus (grupes) padaliniuose • Skatinti padalinių darbuotojus sudaryti SA veiklos planus vietose 	•	•
Suinteresuotų šalių dalyvavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Kviesti institucijos vadovus ir jų komandas dalyvauti vietose organizuojamuose renginiuose "Pamatyti-patikėti". • Pasiiekti, kad būtų laikomasi SA vieningos sistemos principų • Pasiiekti, kad vadovybė kas pusmetį rengtų susitikimus su pagal SA rodiklius pirmaujančio padalinio atstovais • Nustatyti vidaus bei išorės suinteresuotąsias šalis ir numatyti bendradarbiavimo su jomis planą 	•	•
Rizikos vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Sukurti ir patvirtinti rizikos veiksnių registrą • Vykdyti Vidaus auditą • Pasiiekti, kad Vidaus audito metu būtų vertinamas SA veiklos poveikis organizacijai 	•	•
Ataskaitų rengimas	<ul style="list-style-type: none"> • Parengti metinę ataskaitą 	•	•

7. Rizikos

Nevykdam arba netinkamai vykdant plane numatytas priemones, galimos tokios rizikas:

- 7.1. Nekoordinuotas, dubliuojantis ar ne viską apimantis organizacijos požiūris į SAA;
- 7.2. Pasiekiami nereikšmingi veiklos rezultatai;
- 7.3. Sukurtos SA priemonės, kurios nesusietos su bendra organizacijos veikla, gali pareikalauti papildomų resursų;
- 7.4. Sėkmingai įgyvendinama SA programa turėtų atkreipti išorės stebėtojų (pvz.: spaudos) dėmesį. Jei bus išsiaiškinta, kad ne viskas organizacijoje tikrai atitinka SA principus, spaudoje gali atsirasti mums nepalankių straipsnių;
- 7.5. Mūsų išorės kritikai gali pamanyti, kad SA programa yra priemonė siekiant išvengti nesėkmių, pavyzdžiui dirbant su socialinės atskirties grupėmis, todėl gali atsirasti mūsų veiklą diskredituojančių viešų komentarų;
- 7.6. Nepakankamas dėmesys skiriamas aplinkosaugai sulauks kritikos iš Aplinkosaugos audito komiteto,

mes nepajėgsime vykdyti vyriausybės CO₂ emisijos mažinimo, atliekų valdymo ir perdirbimo programos.

8. Komunikacija

- 8.1. Didinti informacijos sklaidą apie SA ir darnaus vystymosi programų įgyvendinimą pačioje institucijoje ir už jos ribų;
- 8.2. Užtikrinti, kad institucijos vadovybė galėtų atsakyti į visus kritinius klausimus, susijusius su SA bei darnaus vystymosi programų įgyvendinimu;
- 8.3. Skatinti klientų/susijusių šalių dalyvavimą svarstant klausimus, susijusius su SA bei darnaus vystymosi programų įgyvendinimu;
- 8.4. Vidinės komunikacijos ir viešųjų ryšių priemonės pristatančios SA politiką ir veiklos rezultatus – interaktyvūs pristatymai apie SA veiksmus vietose, vidiniai susitikimai ir konferencijos, komunikacijos tarp padalinių ir jų viduje užtikrinimas, darnaus vystymosi normų laikymosi ataskaitos ir SA ataskaitos finansinių metų pabaigoje parengimas, SA veiklos įvertinimas institucijos metinėje ataskaitoje. Be to, sukuriama ir periodiškai atnaujinama ir palaikoma SA puslapis intranete bei internete, užtikrinamas patirties perteikimas kitoms vyriausybėms įstaigoms bei organizacijoms.

Priedas Nr. 4 Papildomi informacijos šaltiniai

Aplinkai naudingų viešųjų pirkimų vadovas.

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/buying_green_handbook_lt.pdf

Efektyvaus energijos vartojimo pastatuose vadovas.

http://www.ena.lt/doc_atsti/EE_vadovas.pdf

Ekologinio pėdsako skaičiavimas.

<http://www.carbonfootprint.com/calculator.aspx>

Europos Komisijos klimato kaitos mažinimo kampanija.

http://ec.europa.eu/clima/sites/campaign/control/takecontrol_lt.htm

Jungtinės Karalystės aplinkos, maisto ir kaimo reikalų ministerijos (departamento) geroji praktika.

<http://www.defra.gov.uk/>

Kaip teisingai rūšiuoti atliekas.

www.epa.lt ; www.emp.lt

Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklas Lietuvoje.

<http://www.globalcompact.lt/lt/>

Nepriklausomos organizacijos „The Energy Saving Trust“ įvairių išteklių taupymo patarimai:

<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110223093550/http://www.energysavingtrust.org.uk/business/content/view/full/75070>

Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva (angl. Global Reporting Initiative - GRI).

<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Pasaulinis susitarimas (angl. Global Compact).

<http://www.unglobalcompact.org/>

Perkant socialiai. Vadovas – socialiniai aspektai viešuosiuose pirkimuose.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=lt&pubId=606&type=2&furtherPubs=yes>

Socialinės atsakomybės įsivertinimo vadovas įmonėms (2011 m.).

http://www.undp.lt/uploads/Publications%20LT/CSR%20Self-assessment%20Handbook%20for%20companies_Lithuania.pdf

The KPMG International Corporate Responsibility Reporting Survey 2011.

<http://www.kpmg.com/cn/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Corporate-Responsibility-Reporting-O-201111.pdf>

Vystymosi politika UK valstybiniame sektoriuje.

<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110223093550/http://sd.defra.gov.uk/>

Žaliųjų pirkimų gairės.

www.bef.lt/download_file.php?id=121

Žaliųjų pirkimų vykdymo kataloge CPO.lt gairės.

<https://www.cpo.lt/instrukcija/zalieji-pirkimai-per-cpo.html>