

# SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ ĮTRAUKIMO GIDAS VYSTANT ATSAKINGĄ VERSLĄ

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

Elma Paulauskaitė, Policy Impact Lab direktorė.

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

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

Tyrėjoms asistavo:

Ivar Jol ir Paulina Pranevičiūtė, Policy Impact Lab praktikantai, Vytauto Didžiojo universiteto Tarptautinės politikos ir vystymo studijų studentai.

## Suinteresuotų šalių įtraukimo gidas vystant atsakingą verslą Metodinė priemonė

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



# TERMINŲ ŽODYNĖLIS

**Įmonių socialinė atsakomybė (ISA)** – Europos Komisija neseniai apibrėžė įmonių socialinę atsakomybę (angl. Corporate Social Responsibility) kaip „įmonių atsakomybę už jų poveikį visuomenei“. Įmonės, siekiančios visiškai užtikrinti savo socialinę atsakomybę, turėtų vykdyti, integracijos procesą, įtraukiant socialinius, aplinkosaugos, etikos, žmogaus teisių ir vartotojų problemų klausimus į savo verslo operacijas ir pagrindinę strategiją, glaudžiai bendradarbiauti su suinteresuotomis šalimis, siekti sukurti kuo didesnę vertę savininkams ir visai pilietinei visuomenei, nustatyti, išvengti ir sušvelninti galimą neigiamą poveikį. Tai svarbi pasaulio ir ES diskusijų apie globalizaciją, konkurencingumą ir darnų vystymąsi dalis.

Šaltiniai:

[https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en);

<https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/imoniu-socialine-atsakomybe-isa>

**Socialinė įmonė** – pagal Socialinių įmonių įstatymą, t. y. socialinės įmonės statusą įgijęs juridinis asmuo ar jo padalinys, kuriame darbuotojai, priklausantys tikslinėms grupėms, sudaro ne mažiau kaip 50 procentų metinio vidutinio sąrašuose esančių socialinės įmonės darbuotojų skaičiaus ir tikslinėms grupėms priklausančių darbuotojų skaičius yra ne mažesnis kaip 6. Šiame įstatyme išvardintos šios tikslinės grupės:

1) neįgalieji, turintys sunkų neįgalumo lygį, arba neįgalieji, kuriems nustatytas neviršijantis 25 procentų darbingumo lygis, registruoti Užimtumo tarnyboje prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Užimtumo tarnyba) bedarbiais;

2) neįgalieji, turintys vidutinį neįgalumo lygį, arba neįgalieji, kuriems nustatytas 30–40 procentų darbingumo lygis, registruoti Užimtumo tarnyboje bedarbiais;

3) neįgalieji, turintys lengvą neįgalumo lygį, arba neįgalieji, kuriems nustatytas 45–55 procentų darbingumo lygis, registruoti Užimtumo tarnyboje bedarbiais.

**Socialinis verslas** – tai organizacija, kurios misija yra atrasti kūrybiškus, verslius sprendimus didžiausioms socialinėms visuomenės problemoms spręsti.

**Socialinio verslo kuriama nauda visuomenei:**

- ▶ kuria naujas, ilgalaikes darbo vietas;
- ▶ skatina tvaresnį verslą;
- ▶ didina šalies ekonominį konkurencingumą;
- ▶ mažina socialinėms išmokoms skirtą valstybės biudžetą;
- ▶ skatina pažangų augimą socialinėmis inovacijomis;
- ▶ skatina socialinę sanglaudą;
- ▶ mažina socialinę atskirtį, nelygybę ir aplinkosaugines problemas.

Šaltiniai:

<https://www.verslilietuva.lt/paslaugos/socialinis-verslas/>;

<http://www.socialinisverslas.lt/gerieji-pavyzdziai/>

**Verslo angelai – pagal Europos Komisiją** verslo angelas yra privatus asmuo, kuriam dažnai priklauso didelė grynoji turto vertė ir paprastai turintis verslo patirties, kuris dalį savo turto tiesiogiai investuoja į naują ir augantį privatų verslą. Verslo angelai gali investuoti atskirai arba kaip sindikato dalis, paprastai vienas angelas užima pagrindinį vaidmenį.

Šaltinis:

[https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/funding-policies/business-angels\\_en](https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/funding-policies/business-angels_en)

# TURINYS

Terminų žodynėlis.....	2
Turinys .....	3
Įvadas .....	5
4 žingsnių įrankis suinteresuotoms šalims įtraukti .....	7
1 žingsnis – suinteresuotų šalių identifikavimas .....	8
2 žingsnis – suinteresuotų šalių tikslų, santykių ir įtakos analizė .....	12
3 žingsnis – suinteresuotų šalių įtraukimo strategija .....	14
4 žingsnis – suinteresuotų šalių įtraukimo komunikacija ir vertinimas .....	16
Rekomendacijos .....	19
Literatūra .....	21

# PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Keturių žingsnių suinteresuotų šalių įtraukimo įrankis.....	8
2 paveikslas. Organizacijos vidinės ir išorinės suinteresuotos šalys.....	8
3 paveikslas. Suinteresuotų šalių analizė naudojant „minčių žemėlapią“ metodą.....	9
4 paveikslas. Organizacijos suinteresuotų šalių tipai.....	9
5 paveikslas. Lietuvos atsakingo verslo ekosistema.....	10
6 paveikslas. Suinteresuotų šalių tikslų, įtakos ir rizikos analizė.....	12
7 paveikslas. Suinteresuotų šalių požiūris į organizaciją ar projektą analizės pavyzdys.....	12
8 paveikslas. Suinteresuotų šalių santykių žemėlapis.....	13
9 paveikslas. Atskirų suinteresuotų šalių interesų ir galimos įtakos matrica.....	13
10 paveikslas. Komunikacijos ir ataskaitų teikimo plano pavyzdys.....	17

# LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Suinteresuotų šalių įtraukimo naudos ir realūs pavyzdžiai.....	6
2 lentelė. Suinteresuotų šalių įtraukimo lygmenys, tikslai ir būdai (sudaryta gido autorių).....	14

# ĮVADAS

**Suinteresuotos šalys** (arba **asmens** ar **grupės**) yra svarbi atsakingo verslo arba įmonių socialinės atsakomybės plėtojimo dedamoji. Suinteresuotos grupės yra visi visuomenės nariai, kuriems tiesiogiai ar netiesiogiai organizacijos ir jų veiklos daro įtaką, ir atvirkščiai – organizacijos taip pat yra priklausomos nuo suinteresuotų grupių, kurios gali būti klientai, vartotojai, tiekėjai, visuomeninės organizacijos, institucijos, akademinė visuomenė, piliečiai ir t. t. Toks tarpusavio ryšys apibūdinamas kaip „socialinis saitas“ (Hankins, 2013), kurio nariai yra tarpusavyje priklausomi vieni nuo kitų ir vienaip ar kitaip daro įtaką vieni kitiems.

**Suinteresuotųjų įtraukimas** yra organizacijos veikla, skirta kurti dialogą su organizacijos suinteresuotomis šalimis, siekiant sukurti pagrindą pagrįstiems sprendimams, susijusiems su organizacijos veikla (ISO, 2010). Suinteresuotųjų įtraukimas aktualus privataus, nevyriausybinio, viešojo sektoriaus organizacijoms, nes tai yra viena iš esminių prielaidų plėtoti atsakingą verslą (Devin ir Lane, 2014; Lim ir Greenwood, 2017). Taip pat suinteresuotųjų įtraukimas yra viena iš esminių sąlygų, siekiant spręsti ar mažinti tam tikras kompleksines socialines, ekologines ar etines problemas, kurios reikalauja skirtingų žinių ir kompetencijų (Lim ir Greenwood, 2017; Von Schomberg, 2019). Plėtojant atsakingą verslą, institucijų vaidmuo yra ypač svarbus nustatant gaires ir kuriant paramos ar kitokių mechanizmus organizacijoms (García-Sánchez, 2020). Taigi, kuo glaudesnis skirtingų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas, tuo sparčiau plėtojama atsakingo verslo ekosistema, sprendžiant įvairias visuomenės ir aplinkos problemas (Fontana, 2018).

Priklausomai nuo konteksto ir įtraukimo lygmens, suinteresuotųjų įtraukimas gali būti vadinamas bendradarbiavimu, bendrakūra ar partneryste<sup>1</sup> (plačiau apie įtraukimo lygmenis žr. **3 žingsnis – suinteresuotųjų šalių įtraukimo strategija**). Esant aktyvesniam suinteresuotųjų įtraukimui, tai gali būti naudinga priemonė įgyti trūkstančių resursų, kurių pavienės organizacijos gali neturėti (Fontana, 2018). Suinteresuotųjų įtraukimas padeda įgyti valdymo, rinkos ir technologinių žinių, kuriant naujus ar tobulinant esamus atsakingo verslo produktus ar paslaugas, formuojant naujas iniciatyvas ir pan. Be to, suinteresuotųjų įtraukimas yra vienas iš globalių vertinimo sistemų indikatorių, vertinant įmonės socialinę atsakomybę ar atsakingą verslą (Lim ir Greenwood, 2017). Žemiau pateiktoje lentelėje galite rasti daugiau suinteresuotųjų įtraukimo naudų ir realių pavyzdžių.

<sup>1</sup>Petkovic, J., Riddle, A., Akl, E.A., et al. (2020).



Dėl susiklosčiusios pandeminės situacijos, visuomenės informacinių technologijų reikšmingumas padidėjo ir tuo pačiu technologijoms tobulėjant, atsiranda vis daugiau virtualių įrankių, kurie padeda dar lengviau įtraukti suinteresuotuosius į organizacijos kuriamus produktus ar paslaugas turint net minimalius resursus.

Inovatyvios, kūrybiškos ir atviros organizacijos įprastai sukuriamos ir organizuojamos 1 lentelė. Suinteresuotų šalių įtraukimo naudos ir realūs pavyzdžiai.

Suinteresuotųjų įtraukimo naudos organizacijoms <sup>2</sup>		Realūs pavyzdžiai
Socialinis kapitalas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Geresnė reputacija, pasitikėjimas organizacija</li> <li>○ Išorinių partnerysčių stiprinimas</li> <li>○ Ekosistemos stiprinimas per bendradarbiavimą</li> <li>○ Didesnis potencialas pritraukti naujus darbuotojus ir talentus į organizaciją</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lietuvių Etno moda, kur į mados kūrimą įtraukiamos regionų moterys (mezgėjos), pasakojamos ir personalizuojamos jų istorijos (<a href="https://www.theknottyones.com/">https://www.theknottyones.com/</a>)</li> <li>▶ Vinted verslas remiasi daugiašalės platformos principais, kurios pagrindas yra naudotų gaminių pirkėjai ir pardavėjai, besikeičiantys gaminiiais už pinigus arba be jų (<a href="https://www.vinted.lt">https://www.vinted.lt</a>)</li> </ul>
Rizikų mažinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Suinteresuotųjų įtraukimas gali geriau ir efektyviau padėti atrasti produktų ar paslaugų trūkumus</li> <li>○ Sumažėjusi inovacijų trukmė ir rizikos</li> <li>○ Žmogiškųjų, technologinių, finansinių išteklių subalansavimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pacientų bendruomenių dalyvavimas vakcinų ir gydymo metodikų kūrime, nėsčiųjų bendruomenių įtraukimas į tėvystės iniciatyvas siekiant pagerinti sveikatą</li> <li>▶ Miško aukcionas – Lietuvoje ir aplinkinėse rinkose veikiantis aukcionas, įgalinantis skaidrius miško pardavimo sandorius ir galimybę parduodantiems mišką užsidirbti kuo daugiau. (<a href="https://www.miskoaukcionas.lt">https://www.miskoaukcionas.lt</a>)</li> <li>▶ Europos Komisijos iniciuota, ir Lietuvoje veikianti Korona STOP programėlė, kuri ją naudojantiems padeda „fiksuoti artumą“ prie Covid-19 patvirtintų atvejų (<a href="https://koronastop.lrv.lt/programele">https://koronastop.lrv.lt/programele</a>)</li> </ul>

<sup>2</sup>Adaptuota pagal Krick ir kt. (2005), Lim ir Greenwood (2017), Fontana (2018), Čeičytė ir Petraitė (2017).

Inovacijų skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Naujos verslo galimybės per naujų idėjų generavimą ar suinteresuotųjų turimų problemų analizę</li> <li>○ Nauji, kūrybiški, geriau visuomenės poreikius tenkinantys produktai ar paslaugos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Įmonė „Ekofrisa“, kurdama naujus produktus, nuolat aktyviai įtraukia įvairius suinteresuotuosius, pvz., studentus, mokslininkus ar senjorus (<a href="https://ekofrisa.lt/gb/">https://ekofrisa.lt/gb/</a>)</li> <li>▶ Privataus kapitalo fondas ir akseleratorius Katalista Ventures (<a href="https://www.katalista-ventures.com">https://www.katalista-ventures.com</a>) dirba tiek su startuoliais, tiek su korporacijomis, siekiančiomis savo veikloje subalansuoti poveikį trijose ašyse: žmonės, planeta ir pelnas. Katalista Ventures tyrimais identifikuoja tvaraus verslo vystymosi spragas ir galimybes šalies mastu, ir ypač prisideda rengiant „hackatonus“ įvardintiems iššūkiams spręsti pasitelkiant verslo ir kitus suinteresuotuosius. 2020 m. vyko „hackatonas“ apie priegią prie švaraus vandens, kuris susijęs su Lietuvos pasirašytos Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės punktu, kurį Lietuvai sunkiau sekasi įgyvendinti (<a href="https://www.baltcap.com/hackathon-co-organized-by-baltcap-awards-startups-focusing-on-drainage-system-and-cleaning-waterbodies/">https://www.baltcap.com/hackathon-co-organized-by-baltcap-awards-startups-focusing-on-drainage-system-and-cleaning-waterbodies/</a>).</li> </ul>
----------------------	---	--

maždaug 25–30 partnerysčių ir santykių su suinteresuotomis šalimis (Petraitė ir kt., 2018). Taigi, tai yra svarbi, daug išteklių reikalaujanti veikla, kuriai taip pat reikia specifinių įgūdžių ir kompetencijų rinkinio. Didėjant partnerysčių su suinteresuotomis šalimis svarbai ir apimčiai, priklausomai nuo organizacijos pobūdžio, gali atsirasti netgi naujos pareigybės, pavyzdžiui, strateginės partnerystės vadovas (koordinadorius, konsultantas ir pan.), ekosistemos vadovas ar tinklo moderatorius (Podmetina ir kt., 2018). Tokios pareigybės dažnai apima suinteresuotų šalių įtraukimo proceso koordinavimą, susijusių teisiinių (pavyzdžiui, intelektinės nuosavybės) ar kultūrinių klausimų valdymą.

Didėjant partnerysčių skaičiui, svarbu reguliariai atlikti apžvalgą ir partnerysčių su suinteresuotomis šalimis auditą. Tai reikalinga ne tik todėl, kad keičiasi partnerysčių pobūdis, skaičius ir profilis, bet ir dėl to, kad didelį partnerysčių skaičių efektyviai valdyti ir paversti produktyvius rezultatus generuojančią procesą yra sudėtinga užduotis.

# 4 ŽINGSNIŲ ĮRANKIS SUINTERESUOTOMS ŠALIMS ĮTRAUKTI

Suinteresuotų šalių tinklo analizės procesas grindžiamas kiekvienos suinteresuotosios šalies įvertinimu organizacijos ar projekto atžvilgiu. Siūlomas įrankis suteikia pagrindą išsamiam ir pagrįstam suinteresuotųjų šalių tinklo įtraukimui. Idealiu atveju, suinteresuotųjų šalių tinklas turėtų išlaikyti balansą tarp inovacijų ir mokslinių tyrimų bei plėtros partnerių, vertybės grandinės partnerių, bendruomenių ir platesnių bendradarbių, kurie padėtų tobulinti organizacijos veiklas, naujus projektus ar iniciatyvas. Paskutiniame etape turi būti reguliariai kuriamas ir vykdomas suinteresuotų šalių dalyvavimo planas ir komunikacijos strategija.

Šis įrankis gali būti naudojamas tiek viešojo, tiek privataus ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijų, norint sistemingai įtraukti suinteresuotas šalis plėtoti ar skatinti atsakingą verslą.

Suinteresuotų šalių tinklo kūrimo įrankis pagrįstas keturių žingsnių procesu (žr. 1 paveikslą):

1. Nustatyti suinteresuotas šalis ir santykių pobūdį. Iš pradžių svarbu sugeneruoti kuo daugiau susijusių suinteresuotų šalių ir po to nustatyti esminius organizacijos partnerius ir kitas suinteresuotas šalis, kurios gali būti susijusios su organizacijos veikla ar naujomis iniciatyvomis.
2. Atlikti suinteresuotų šalių tikslų, įtakos ir rizikos analizę vystomos veiklos atžvilgiu. Sukurti integruotą suinteresuotų šalių tikslo ir įtakos matricą.
3. Sukurti suinteresuotų šalių įtraukimo proceso planą ir strategiją.
4. Parengti suinteresuotų šalių komunikacijos ir įgyvendinimo planą, pagrįstą suinteresuotų šalių įtakos grupėmis.



1 paveikslas. Keturių žingsnių suinteresuotų šalių įtraukimo įrankis.



## 1 žingsnis – suinteresuotų šalių identifikavimas

Pirmiausia, svarbu išvardyti visas galimas organizacijos vidines ir išorines suinteresuotąsias šalis, laikantis 2 paveiksle pateikto negalutinio sąrašo. Priklausomai nuo organizacijų tipo, kartais svarbesni yra vidiniai, kartais išoriniai suinteresuotieji asmenys. Pavyzdžiui, startuoliams ir mažoms ar vidutinėms įmonėms (MVĮ) išorinis suinteresuotųjų tinklas dažnai vaidina svarbesnį vaidmenį, nes vidinės suinteresuotosios šalys yra negausios, elementarios ir lengvai prieinamos, kitaip tariant dažniausiai tai tiesiog yra įmonės kolektyvas, ar tiesiogiai įmonei padedantys kitų organizacijų darbuotojai (pvz., darbuotojų nuomos principais). Tačiau santykių vystymas su įmonės steigėjais, akcininkais, ar šeimos įmonės atveju – ir šeimos nariais, yra labai svarbus, nes verslo plėtrą dažnai stabdo būtent sutarimo tarp tiesioginių sprendimo priėmėjų stoka. Taip pat vidinių suinteresuotų šalių įtraukimo kultūra svarbi, siekiant įgyvendinti pokyčius, vystyti inovacijas ar įmonei augant, kai tiesioginės komunikacijos kanalai tampa nepakankami.

2 paveikslas. Organizacijos vidinės ir išorinės suinteresuotos šalys.

Vidinės suinteresuotosios šalys (organizacija)	Išorinės suinteresuotosios šalys (aplinka)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savininkas/ klientas</li> <li>• Vyresnioji vadovyvė/ vadovybė</li> <li>• Vidurinis valdymas</li> <li>• Darbuotojai/ vadovai</li> <li>• Skyriai</li> <li>• Rinkodara</li> <li>• Plėtra</li> <li>• Gamyba</li> <li>• Pirkimų skyrius</li> <li>• Struktūra</li> <li>• Patikrinimas</li> <li>• IT/ EDP</li> <li>• Darbo taryba/ personalo tarnyba/ vadyba</li> <li>• Vidiniai tiekėjai</li> <li>• Vidiniai klientai</li> <li>• Tolimesni projektai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išoriniai tiekėjai/ dispuotojai</li> <li>• Investuotojai/ bankai/ draudikai</li> <li>• Partneriai/ bendradarbiavimo partneriai</li> <li>• Konkurentai</li> <li>• Žiniasklaida/ spauda</li> <li>• Akcininkai/ investuotojai</li> <li>• Klientai</li> <li>• Išoriniai patarėjai</li> <li>• Visuomenė/ populiacija/ viešieji ryšiai</li> <li>• Vartotojų apsauga/ aplinkosauga/ gyvūnų gerovė</li> <li>• Gamta/ aplinka</li> <li>• Piliečių iniciatyvos</li> <li>• Gyventojai</li> <li>• Valstybė/ vyriausybė/ mokesčiai</li> <li>• Politikos formuotojai</li> <li>• Asociacijos/ sąjungos/ rūmai</li> </ul>

Kai turėsite parengtą sąrašą, papildykite suinteresuotų šalių sąrašą, nustatydami ryšius tarp jų bei santykių tipus. Tam puikiai tiktų minčių žemėlapis. Minčių žemėlapis (angl. mindmap) yra technika, plačiai naudojama siekiant nustatyti conceptualius ryšius tarp gausaus elementų skaičiaus (šiuo atveju – suinteresuotų šalių tinklo) ir nustatyti jų tarpusavio santykių pobūdį.

**Patarimas!** Minčių žemėlapių kūrimui galima naudoti įvairias nemokamas programėles kaip „ClickUp“ <https://clickup.com> ar „MindMeister“ <https://www.mindmeister.com>. Kurti minčių žemėlapius išmokti padės pačių programėlių mokomieji video arba specializuoti kursai, kaip: <https://www.udemy.com/share/101XYu/>.



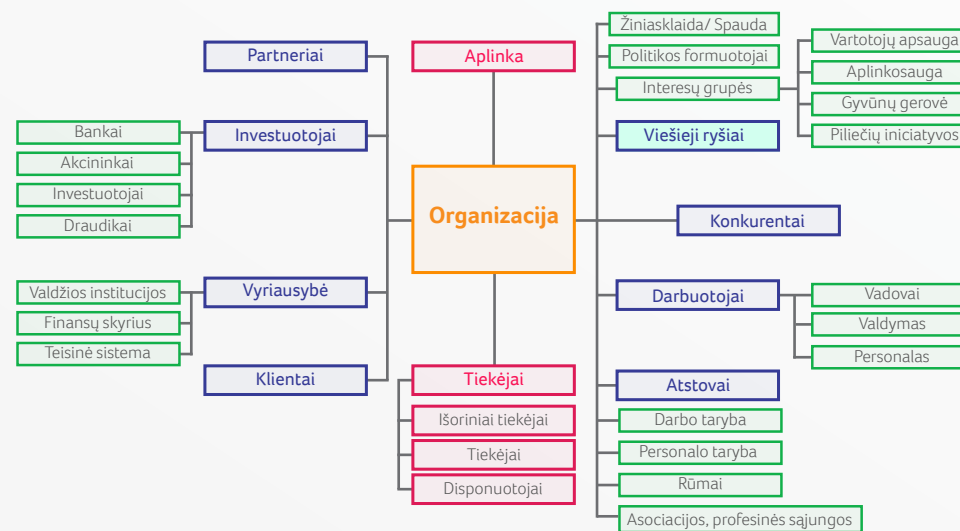
Pažvelkite į žemiau pateiktą suinteresuotų šalių tinklo pavyzdį kaip galimą įkvėpimą, generuojant savo organizacijos galimas suinteresuotas šalis (žr. 3 paveikslą). Jei turite galimybę, galite tiesiog naudoti baltą lentą ir lipnius lapelius pirminiam minčių žemėlapio sudarymui. Į šį procesą naudinga įtraukti kuo daugiau organizacijos narių iš įvairių skyrių ar atliekančių skirtingas funkcijas. Tokiu būdu turėsite geresnes pirmines išvalgas, galbūt sužinosite apie svarbias suinteresuotas šalis, kurių prieš tai pakankamai neįvertinote.

3 paveikslas. Suinteresuotų šalių analizė naudojant „minčių žemėlapio“ metodą.



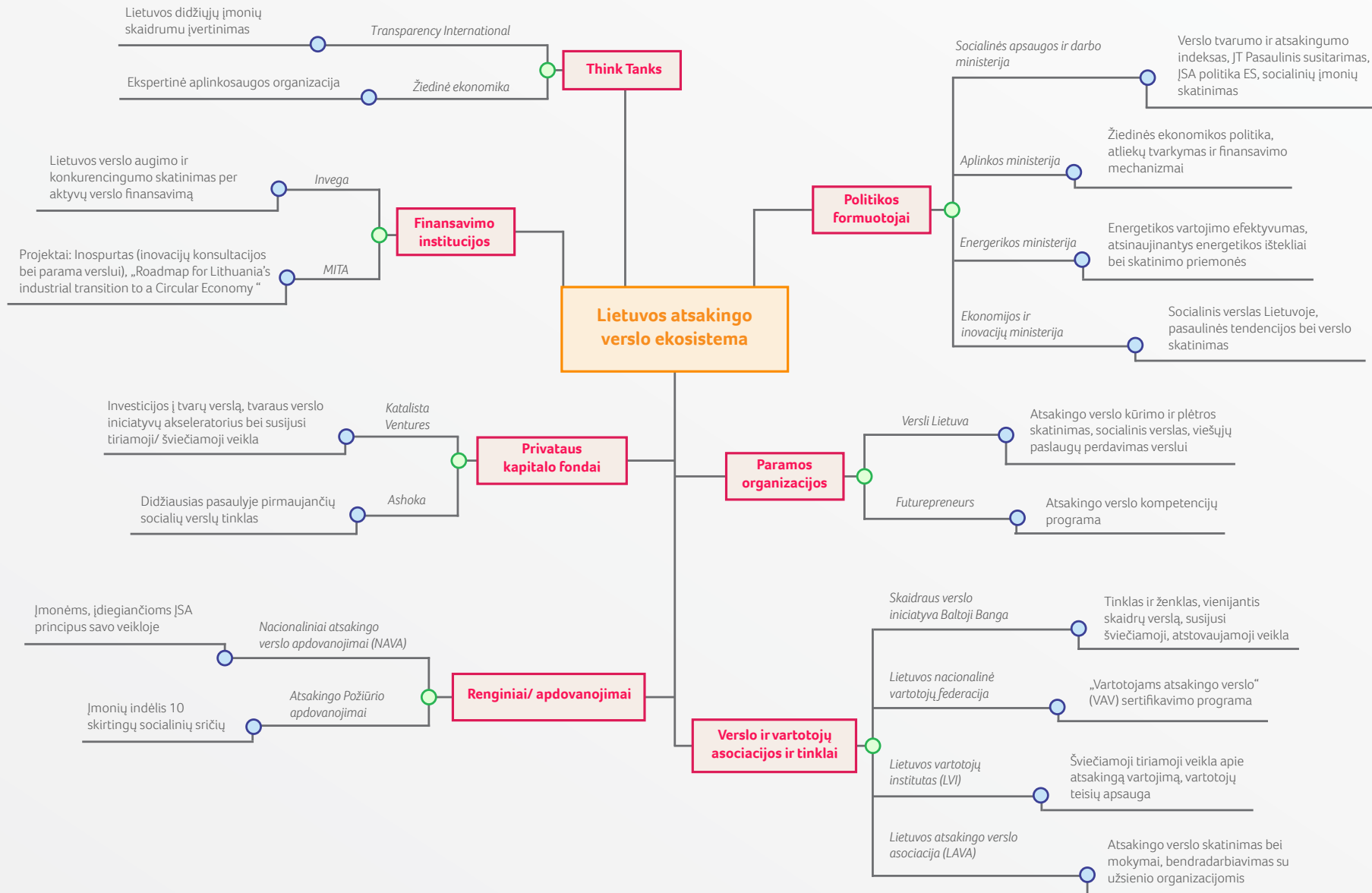
Sugeneravę pradinę idėjas apie aktualias suinteresuotų šalių grupes, atlikite gilesnę analizę ir apibūdinkite kuo daugiau kiekvienos suinteresuotos šalies grupės visus galimus narius. Pavyzdžiui, jei prieš tai įvardinote investuotojus, toliau nustatykite visus svarbius suinteresuotuosius, įeinančius į šią grupę – bankus, akcininkus, draudikus ir pan. Taip gausite daugiau aiškumo apie kiekvieną suinteresuotų grupę ir konkrečius jos narius. Šis metodas taip pat padės kituose etapuose efektyviau nustatyti reikalingas suinteresuotų šalių įtraukimo ar komunikacijos strategijas (žr. 4 paveikslą).

4 paveikslas. Organizacijos suinteresuotų šalių tipai.



Siekiant suprasti, kokie suinteresuotieji organizacijai gali būti svarbūs, svarbu būti ne vienam, o įvertinti išorinę aplinką, kuri gali padėti, pakonsultuoti, paremti ir paskatinti. Tokia palaikanti veiklos erdvė paprastai vadinama ekosistema. Ekosistemą galima įsivaizduoti kaip sveiką šiltnamį, kuriame sukuriama derlinga terpė, mikroklimatas ir augalų bei vabzdžių tarpusavio sistema, kuri skatina visų ekosistemos elementų augimą. Socialiniame organizacijų gyvenime ekosistema nusakoma kaip veikėjai ir jų tarpusavio ryšiai, kurie sąveikaudami juda iškelto tikslo link. Pvz., atsakingo verslo įmonė siekia pakeisti vandenynų ir jūrų taršą, kurdama atsakingo vartojimo sprendimus. Reikalingą finansavimą jai suteikia rizikos kapitalo fondai, o konkurencingą verslo modelį padeda išvystyti verslo akseleratoriai. Nuolatinė komunikacija su vartotojais, verslo partneriais ir bendruomenėmis yra svarbi, kad sprendimai būtų paklausūs rinkoje ir nesusidurtų su netikėtomis įgyvendinimo kliūtimis. Nors Lietuvoje nėra visiškai išplėtos ekosistemos, kuri skatintų atsakingą verslą, tačiau jau galima atpažinti atsakingą verslą palaikančias iniciatyvas visuose ekosistemoms įprastuose komponentuose: politikos formavimo, paramos įgyvendinimo, finansavimo, pripažinimo ir (ar) viešinimo, vartotojų, NVO įsitraukimo. Svarbu paminėti, kad 5 paveiksle pavaizduota schema, skirta iliustruoti suinteresuotų šalių žemėlapio kūrimą, nėra galutinė. Siūlome kiekvienai įmonei ir organizacijai šio žemėlapio pagrindu kurti savo mikro-ekosistemą atsakingam verslui vystyti.

5 paveikslas. Lietuvos atsakingo verslo ekosistema.



Ekosistemą plėtoti galima iš skirtingų suinteresuotų šalių perspektyvos. Tai galima daryti „iš viršaus į apačią“, t. y. nuo politikos formuotojų lygmens, sukuriant tam tikras institucijas, programas, numatant atsakingus asmenis egzistuojančiose institucijose atsakingo verslo ekosistemos plėtojimui. Lygiai taip pat ekosistema gali vystytis „iš apačios į viršų“, inicijuojant trečiajam ar privačiam sektoriui. Žemiau pateikti pavyzdžiai iš Airijos, iliustruojant, kaip atsakingo verslo ekosistema gali vystytis trečiojo sektoriaus iniciatyva, ir iš Olandijos, kurioje šioji buvo vystoma per tikslingą viešąją politiką.

Pavyzdys: Ekosistemos skatinimo pavyzdys „iš viršaus į apačią“

**Kas:** Įmonių socialinė atsakomybė (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen – MVO) (<https://www.mvonederland.nl/>) yra Nyderlandų vyriausybės programa, skatinanti atsakingą verslą. Programą 2004 metais įkūrė valstybės ūkio sekretorius, remiantis Socialinės ekonominės tarybos (Sociaal-Economische Raad – SER) rekomendacija, kurioje nurodoma, kad būtina užtikrinti veiksmingą akcininkų kapitalizmo pusiausvyrą. SER yra vyriausybės remiama NVO, kuriai pavesta patarti vyriausybei socialinės ir ekonominės politikos klausimais.

**Kaip:** MVO Nyderlandai siekia kuo daugiau įtraukti į skaidrumo ir atsakingumo standartą, jas atstovauti viešojoje politikoje, sudarant paskatas ir įgalinant verslą veikti skaidriai ir atsakingai. Skaidrumo standartas nustatomas pagal organizacijos sukurtą metodiką, pagrįstą Nyderlandų įmonių valdymo kodeksu<sup>3</sup>, EBPO gairėmis, JT verslo ir žmogaus teisių pagrindiniais principais.

**Suinteresuotieji:** Daugelis MVO Nyderlandai veiks susiję su tinklaveika ir partnerysčių kūrimu tarp skirtingų suinteresuotų grupių – verslo, investuotojų, partnerių.

- **Verslas** – MVO Nyderlandai lobistai vyriausybėje atstovauja standarte dalyvaujančias įmones, diskutuojant su politikos formuotojais, korporacijomis, mažais verslais, siekiant kuo palankesnių sąlygų verslui veikti skaidriai. Programa pasiekė įvairių paskatų skaidriam verslui, pavyzdžiui:
  - Paskatos skaidriam verslui, pavyzdžiui kvotos – daug olandų vyriausybinių institucijų ir ministerijų perka atsargas ir maistą tik iš MVO įmonių.
  - Trijų pakopų narystė:
    - ▶ Partnerės įmonės išmoksta apie naująjį ekonomikos modelį ir galimybes, dalyvauja renginiuose ir disponuoja MVO Nyderlandų tinklais ir paslaugomis.
    - ▶ Tinklo partnerės-įmonės kviečiamos veikti tinklo lygmenyje, inicijuoti projektus gaunant reikalingą know-how ir paramą iš tinklo vadovų.
    - ▶ Pirmūnės (angl. frontrunner) įmonės gauna galimybę prisidėti prie tinklo vystymosi ir plėtros, tinklo atstovavimo viešojoje politikoje veiklos, pavyzdžiui, vystant MVO Nyderlandai judėjimo pozicijas diskusijose Briuselyje ar Hagoje, bendraujant su politikos formuotojais.
  - Tiriama ir šviečiamoji veikla, renginiai, metodinių priemonių rengimas ir viešinimas.
    - ▶ Naujas verslo planas – greitas, patogus ir struktūrizuotas vadovas, kaip padaryti verslą tvaresniu.
    - ▶ Naujas ekonomikos indeksas: kasmetiniai tyrimai, siekiant apskaičiuoti ir dokumentuoti tvarios ekonomikos dalį visoje Nyderlandų ekonomikoje, taip pat dokumentuoti jos tendencijas.
    - ▶ Naujasis ekonomikos festivalis: kasmetinis festivalis/ konferencija su tūkstančiais dalyvių (politikos formuotojais, korporacijomis, mažais verslais ir t. t.) ir dirbtuvėmis, siekiant užmegzti ryšius ir šviesti.

<sup>3</sup>Dutch Corporate Governance Code

Pavyzdys: Ekosistemos skatinimo pavyzdys „iš apačios į viršų“

**Kas:** *Business in the Community Ireland (BITCI)* (<https://www.bitc.ie>) yra jau 20 metų Airijoje veikianti labdaros organizacija, t. y. judėjimas, plėtojantis tvarų verslą. Organizacijos verslo modelis, be labdaros, remiasi ir valstybės institucijų parama. BITCI tikslas yra įkvėpti ir įgalinti verslus pasiekti tvaraus, mažo anglies dioksido išskiriančiomis technologijomis pagrįsto ekonominio vystymosi, judėjimo link įtraukios visuomenės, kurioje visi gali klestėti.

**Kaip:** Šio tikslo organizacija siekia įgalindama platformas refleksijai ir bendroms veikloms, kuriomis verslai gali numatyti ir pasiruošti reaguoti į aktualius, su klimato kaita, darbo jėga, socialine įtrauktimi, įvairove ir atskaitingumu susijusius iššūkius.

**Suinteresuotieji:** BITCI veiklos modelio šerdis yra sujungti suinteresuotas šalis plėtojant atsakingą ir tvarų verslą.

- **Verslas:** Organizacija vienija virš 100 Airijos didžiausių verslų iš įvairių sektorių, kuriuos konsultuoja apie tvarų ir atsakingą verslą aplinkosaugos ir socialine prasme. Mažą ir vidutinį verslą BITCI remia viešai prieinamais tvaraus verslo vystymo resursais, partnerystės galimybėmis. Paskatos skaidriam verslui, pavyzdžiui kvotos – daug olandų vyriausybinių institucijų ir ministerijų perka atsargas ir maistą tik iš MVO įmonių.
- **Profesionalai:** Ji taip pat yra sutelkusi peer-to-peer tinklą vienijantį tvarumo ekspertus.
- **Verslo asociacijos:** Su šiomis BITCI bendradarbiauja dalijantis gerosiomis praktikomis ir plėtojant tvaraus verslo idėjas ir praktikas.
- **Tarptautinės organizacijos:** BITCI atstovauja Airiją tarptautiniuose susitarimuose ir forumuose kaip: Pasaulio verslo taryba tvariai plėtrai (angl. World Business Council for Sustainable Development), Europos įmonių socialinės atsakomybės tinklas (angl. CSR Europe), ir kituose. Tarptautinė BITCI veiklos dimensija organizacijai padeda savo nariams neatsilikti nuo tarptautinių standartų ir tendencijų, bei prisidėti prie globalaus verslo bendruomenės ir jos siekio vystyti tvarią ateitį verslui, visuomenei ir aplinkai.
- **Valstybinės institucijos:** BITCI įdėjo esminį indėlį vystant Airijos nacionalinį įmonių socialinės atsakomybės veiksmų planą.
- **Bendruomenės ir NVO sektorius:** BITCI bendradarbiauja ir užsiima tinklaveika su kitomis labdaros organizacijomis, NVO, siekiant nustatyti bendruomenių ir jų narių poreikius ir būdus, kaip bendradarbiaujant su privačiu sektoriumi juos būtų galima atliepti. Savo ruožtu, savo narėms įmonėms BITCI suteikia paramą, siekiant didinti teigiamą poveikį bendruomenėms ir jas aptarnaujančiam nevyriausybiniam sektoriui. NVO ir bendruomenėms BITCI kiekvieną ketvirtį organizuoja „bendruomenės klinikas“, kuriose pristato naujas gerasias verslo-bendruomenių partnerysčių praktikas ir sudaro galimybę dalyviams aptarti ir pristatyti bendradarbiavimo galimybes verslo atstovams.

Švietimo sektorius: BITCI švietimo srityje vykdo „Verslas dirba švietimui“ (angl. Business Action on Education) programą, kurioje sujungia bendrojo lavinimo institucijas su įmonėmis, norinčiomis prisidėti prie teigiamo poveikio švietime. Su profesinėmis, aukštosiomis ir suaugusiųjų švietimo institucijomis BITCI dalijasi turimais mokomaisiais resursais, lektoriais, įtraukia į tiriamąją veiklą.

Įdarbinimo tarnybos: BITCI turi tris programas, susijusias su įdarbinimu, kuriomis organizacija padeda žmonėms įsidarbinti, pasitelkiant verslo paramą įgyjant darbui surasti ir išlaikyti reikalingų įgūdžių. Programos dirba su įvairiomis tikslinėmis grupėmis, pavyzdžiui, imigrantais, pabėgėliais ir kitomis grupėmis, patiriančiomis iššūkių įsidarbinant. Organizacija dirba su valstybinėmis ir kitomis įdarbinimo tarnybomis tiek identifikuojant tikslines grupes, tiek padedant šioms įsidarbinti praėjus kursui, pameistrystę ar praktiką.

Svarbu paminėti, kad prie ekosistemos kūrimo ir esminių postūmių jos atsiradimui ar vystymuisi gali prisidėti ir privačios įmonės. Konkrečių tokios ekosistemos atsiradimą re-

miančių programų užuomazgos gali būti trumpalaikiai projektai ar lokaliai iniciatyvos, pavyzdžiui, tam tikroje atsakingo verslo dimensijoje. Lietuvoje galima paminėti skaidraus verslo iniciatyvą „Baltoji banga“, kuri buvo inicijuota asociacijos „Investors’ Forum“. Vystant skaidraus verslo judėjimą, iniciatyva įtraukė ir pasitelkė platų suinteresuotųjų ratą iš akademijos, verslo, NVO sektoriaus.

## 2 žingsnis – suinteresuotų šalių tikslų, santykių ir įtakos analizė

Organizacijoms pradant naujas veiklas ar iniciatyvas, svarbu identifikuoti kiekvienos suinteresuotos grupės specifinius tikslus ar turimus lūkesčius. Toliau svarbu įvertinti kiekvienos suinteresuotos grupės galimą įtaką vykdomai veiklai ir potencialią riziką. Pavyzdžiui, kuriant naują verslą, susijusios suinteresuotos grupės galėtų būti akcininkai, bankai, draudimo įmonės, investuotojai, valdžia, mokesčių inspekcija, teisinės sistemos institucijos ir pan. (žr. 6 paveikslą). Atlikus šią analizę, bus daug aiškesnė kiekvienos suinteresuotosios šalies svarba, leidžianti toliau nustatyti įtraukimo lygmenį ir būdus (detaaliai pristatoma 3 žingsnyje – suinteresuotųjų šalių įtraukimo strategija).

6 paveikslas. Suinteresuotų šalių tikslų, įtakos ir rizikos analizė.

Suinteresuotoji šalis	Suinteresuotosios šalies tikslas	Įtaka	Rizika
Akcininkai	Tvaraus verslo plėtra, inovacijų pateikimas rinkai, akcininkų pelno didinimas ir asmeninė gerovė	+	+
Bankai	Teikti saugaus turto ir verslo operacijų finansavimą, sudaryti saugias paskolas, atsižvelgiant į refinansavimo poreikius. Gauti prieigą prie tarptautinio ir nacionalinio valstybės kapitalo, nustatant kredito linijas MVĮ (ypač atsigavimo paketams po pandemijos). Padidinti pelną.	++	+
Draudikai	Pateikti finansinę priemonę, apsaugančią komercinius sandorius, verslo operacijas ir padedančią pasverti kitas galimas rizikas. Padidinti pelną.	○	+
Investuotojai	Padidinti investicinį pelną, pasitraukti numatytu laiku, valdyti investicijų riziką kiekviename startuolio plėtos etape. Turėti sprendimų galią kitų suinteresuotųjų šalių atžvilgiu, kad būtų galima visiškai kontroliuoti riziką.	++	+

**Patarimas!** Kuriant naujus projektus ar iniciatyvas, svarbu atlikti suinteresuotųjų šalių analizę ne vieną, o kelis kartus to pačio projekto metu. Nauji projektai kartais pakinta (ypač pirmuose idėjų generavimo ir prototipų etapuose) ir reikalauja naujų suinteresuotųjų šalių identifikavimo ir įtraukimo.

Atlikus bendrą suinteresuotų šalių tikslų, galimos įtakos ir rizikos analizę, sutelkite dėmesį į santykius ir požiūrį į kuriamą projektą ar kitą iniciatyvą. Remdamiesi pavyzdžiu pateiktame 7 paveiksle, įvertinkite galimą požiūrį (neigiamą, neutralų ar pozityvų), įtakos tipą ir galimą poveikio lygį. Tai labai svarbu, pavyzdžiui, universitetinio verslumo atveju, kai daugelio suinteresuotų šalių interesai prieštarauja vieni kitiems, todėl yra sudėtinga juos koordinuoti ir efektyviai siekti tikslų. Tarkime, kad universitetas turi intelektualines nuosavybės teises į išradimą, o mokslininkai, kurie taip pat įkūrė startuolį, siekia veiklos laisvės, įskaitant visišką akcijų kontrolę. Universitetas siekia išlaikyti maksimalų akcijų skaičių, todėl gali kristi mokslininko motyvacija toliau vystyti veiklas. Taip pat dažnu atveju investuotojai nelinkę bendradarbiauti su viešosiomis organizacijomis dėl galimai sudėtingų valdymo procesų ir ne tokių sparčių priimamų sprendimų greičio. Todėl kartais potencialios inovacijos „nugula į lentynas“ ir nepasiekia komercializacijos etapo.

7 paveikslas. Suinteresuotų šalių požiūrio į organizaciją ar projektą analizės pavyzdys.

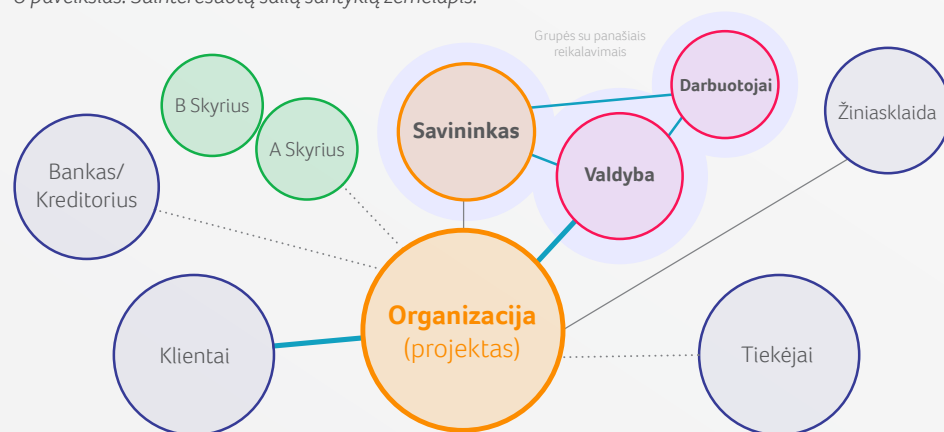
Suinteresuotoji šalis	Tikslai/ interesai	Požiūris į projektą	Suinteresuotųjų šalių įtaka	Poveikis
Klientas	Suteikia pinigų ir išteklių; tikisi profesionalaus projekto valdymo	Pozityvus ↑	tiesioginė (vidutinė)	didelis
Darbuotojas	Suteikia specialisto žinias	Neutralus →	tiesioginė (didelė)	vidutinis
Komitetas	Nori projekt	Pozityvus ↑	tiesioginė (didelė)	mažas
Aplinkosaugos asociacija	Gali sutrukdyti projekto įgyvendinimui	Negatyvus ↓	netiesioginė (maža)	mažas
...	...	...	...	...

Toliau parenkite suinteresuotų šalių santykių žemėlapi. Remdamiesi žemiau pateiktu pavyzdžiu (žr. 8 paveikslą), prieš tai išskirtas pavienes suinteresuotas šalis pamėginkite

sugrupuoti pagal jų turimus bendrus interesus. Pavyzdžiui, tarpusavio ryšiais sujungti darbuotojai, valdyba ir savininkas yra vidiniai organizacijos suinteresuotieji, kurių interesai didžiąja dalimi persidengia. Suinteresuotų šalių sugrupavimas padės efektyviau išnaudoti turimus resursus sukuriant bendrą įtraukimo strategiją kitame 3 žingsnyje.

Geriau suprasti suinteresuotųjų svarbą padės ir vizualizavimas pagal suinteresuotųjų įtaką ir svarbą. Pavyzdžiui, jei klientai yra labai svarbūs, juos naudinga pavaizduoti didesniame burbulė nei bankas ar žiniasklaida. Toks žemėlapis padės greičiau suprasti tam tikrųjų suinteresuotųjų svarbą vien pagal vizualinį išdėstymą.

8 paveikslas. Suinteresuotų šalių santykių žemėlapis.



Atlikę analizę, pagal žemiau pateiktą pavyzdį (žr. 9 paveikslą), sukurkite integruotą interesų ir įtakos matricą, kurioje būtų atskirai įvertinti visų suinteresuotų šalių grupių interesai ir lūkesčiai bei galima įtaka organizacijai ar projektui. Suinteresuotos šalys yra suskirstytos į 4 grupes pagal jų svarbą prisidedant prie organizacijos ar projekto sėkmės. Klasifikavimo kategorijos yra šios:

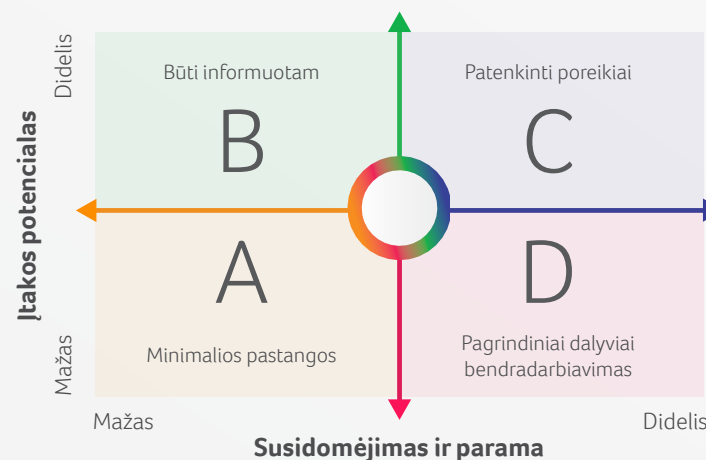
- Pagrindiniai dalyviai (sektorius D, reikalaujantys aktyvaus įtraukimo, bendradarbiavimo su organizacija ar projekto partneriais, taip pat jiems reikia skirti ir daugiausia organizacinių išteklių).
- Didelę įtaką turintys dalyviai su mažu susidomėjimu (sektorius C, reikalinga patenkinti jų poreikius ir aktyviau įtraukti).
- Mažą įtaką turintys dalyviai su dideliu susidomėjimu (sektorius B, kuriuos svarbu informuoti

apie naujas idėjas ar veiklas).

- Mažą įtaką turintys dalyviai su mažu susidomėjimu (sektorius A, užtenka minimalių pastangų).

Akivaizdu, kad svarbiausia atkreipti dėmesį ir ieškoti įtraukimo būdų **didelės įtakos** (sektorius D) ir **didelio susidomėjimo** (sektorius C) kategorijų, o **mažo susidomėjimo** ir **mažos įtakos** grupės pakanka informuoti. Tikslai visgi skirsis. Pavyzdžiui, prasidėjus pandemijai, prie COVID-19 vakcinės dirbo mažiausiai 6 didelės mokslininkų grupės. Buvo sukurta apie 19 vakcinų visame pasaulyje, įskaitant kelias grupes JAV, Australijoje, Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje, Kinijoje ir Japonijoje. Projektas labai domino pasaulinę pacientų bendruomenę ir vyriausybes, tačiau jos turėjo pakankamai mažai įtakos procesui. Tokiu būdu buvo taikoma informavimo strategija, siekiant nuolat išlaikyti kontaktą dėl potencialios pažangos (sektorius B). Vis dėlto mokslinių tyrimų grupės ir jų svarbiausios suinteresuotos šalys – ligoninės, tyrimų laboratorijos, bandymų savanoriai, tiekėjai, gamintojai ir kiti – tiesiogiai dalyvavo rengiant projektą ir galėjo kritiškai apibūrėti rezultatus, todėl turėjo būti taikoma aktyvaus įtraukimo ir bendradarbiavimo strategija (sektorius D). Didelė įtaka ir santykinai mažesnis susidomėjimas vakcinės projekto sėkme šiuo atveju priklausytų sertifikavimo ir administravimo agentūroms – jos verčiau ieškos sėkmingiausių projektų tarp galimų pasirinkimų ir vis tiek atliks visą audito procedūrą (sektorius C). Nors vyriausybės ir valdžios institucijos galėtų palengvinti reikalavimus ir pagreitinti procedūras, ypač jei visuomenė aktyviau reikalautų ir spautų politines ir vyriausybines valdžios institucijas priimti tam tikrus sprendimus.

9 paveikslas. Atskirų suinteresuotų šalių interesų ir galimos įtakos matrica.



## Sektorius D

**Svarbiausios suinteresuotųjų šalių grupės su dideliu susidomėjimu projektais ir didžiausia įtaka galimybių prasme.**

- ▶ Informuoti, įdedant minimalias pastangas. Suinteresuotosios šalys: plačioji visuomenė, visuomeninės asociacijos, visuomeniniai judėjimai, verslo žaidėjai už ekosistemos ribų.

## Sektorius C

**Pasyvus elgesys ir nedideli interesai projekte, bet didelė įtaka.**

- ▶ Įtraukti suinteresuotąsias šalis ir pelnyti sąjungininkus. Suinteresuotosios šalys: finansavimo agentūros, vertybės grandinė, paremta nekonkurencingais partneriais, kai kuriais atvejais – klientas.

## Sektorius B

**Didelis susidomėjimas projektų sėkme, bet maža įtaka ir galimybės.**

- ▶ Įtraukti į visus svarbius sprendimus jūsų interesų srityje. Suinteresuotosios šalys: sertifikavimo institucijos, akreditacijos agentūros, didelių programų vadovai.

## Sektorius A

**Mažas susidomėjimas projektais ir maža įtaka.**

- ▶ Įtraukti į planavimą ir svarbius sprendimus. Suinteresuotosios šalys: investuotojai, pagrindiniai kūrėjai, pirkėjai, gamintojai ir t.t.

Nustatę suinteresuotų šalių svarbą ir reikalingą įtraukimo lygį, kitame žingsnyje galite išsirinkti tinkamiausius įtraukimo būdus ir pradėti dialogą su suinteresuotomis šalimis.

## 3 žingsnis – suinteresuotųjų šalių įtraukimo strategija

Išanalizavus skirtingų suinteresuotų šalių svarbą ir įtaką, galima pereiti prie suinteresuotų šalių įtraukimo strategijos. Strateginiam mąstymui šiame etape svarbu skirti pakankamai dėmesio, siekiant efektyviai išnaudoti turimus išteklius ir tinkamai pasirinkti suinteresuotas grupes ne tik trumpalaikėje, bet ir ilgalaikėje perspektyvoje. Todėl svarbu įvertinti žmogiškuosius, finansinius išteklius, reikalingas laiko ir pastangų sąnaudas bei išanalizuoti praeityje taikytas suinteresuotų šalių įtraukimo praktikas ir pasiektus rezultatus.

Šiame etape svarbu atsakyti į tokius strateginius klausimus kaip:

- *Kokios suinteresuotos šalys yra svarbiausios ir kodėl jas turėtume įtraukti? Kaip tai dera su mūsų organizacijos strategija ir turimais resursais?*

- *Ko mes tikimės iš įtrauktų suinteresuotų šalių ir koks įtraukimo lygmuo yra reikalingas tam tikslui pasiekti?*

Svarbu prisiminti, kad kuo labiau įtrauksite suinteresuotas šalis, tuo svarbiau užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Įtrauktos suinteresuotos šalys turi savų lūkesčių ir tikisi, kad įtraukdami juos į savo organizaciją ar projektą, suteiksite jiems atgalinį ryšį, paaiškinsite, kokių lūkesčių negalite išpildyti ir kodėl. Įtrauktos suinteresuotos šalys taip pat investuoja savo turimus resursus į bendradarbiavimą su organizacija (ar projektu), todėl tikisi atitinkamos grąžos ir dialogo.

Žemiau pateiktoje 2 lentelėje pagal suinteresuotųjų svarbą ir interesus išskirti įtraukimo lygmenys ir būdai. Realus įtraukimas į organizacijos veiklas ar projektą vyksta su didžiausią įtaką ir svarbą turinčiais D ir C sektoriaus suinteresuotaisiais. Tuo tarpu minimalus įtraukimas ar tiesiog informavimas vyksta su mažesnę įtaką ir susidomėjimą turinčiais suinteresuotaisiais (sektoriai B ir A). Kuo aukštesnis suinteresuotųjų įtraukimo lygmuo, tuo didesnė sprendimo priėmimo teisė turėtų būti suteikiama suinteresuotiesiems bei suteikiamas atgalinis ryšys. Taip pat esant aktyvesniam įtraukimui reikalingi didesni žmogiškieji, technologiniai ir finansiniai resursai. Todėl svarbu išsigrnynti suinteresuotųjų įtraukimo tikslus, siekiamą bendradarbiavimo lygmenį bei atitinkamai įvertinti organizacijos resursus.

2 lentelė. *Suinteresuotų šalių įtraukimo lygmenys, tikslai ir būdai (sudaryta gido autorių).*

Suinteresuotų šalių svarba	Įtraukimo lygmuo	Įtraukimo tikslas	Įtraukimo būdai
<b>Pagrindiniai dalyviai (sektorius D)</b>	● Įgalinimas	○ Suteikti sprendimo priėmimo teisę	▶ Suinteresuotųjų įtraukimas į organizacinę struktūrą
	● Bendradarbiavimas	○ Tapti partneriais su suinteresuotosiomis grupėmis kuriant naujus projektus ar plėtojant veiklas, bendrai priimti tam tikrus sprendimus.	▶ Bendrakūra ▶ Partnerystė, bendri projektai
<b>Didelę įtaką turintys dalyviai su mažu susidomėjimu (sektorius C)</b>	● Aktyvus įtraukimas	○ Išsamiai suprasti suinteresuotųjų lūkesčius ir juos išpildyti per organizacijoje vykdomas veiklas, projektus,	▶ Kūrybinės dirbtuvės ▶ Tematiniai forumai ▶ Konsensuso siekimo procesai

Suinteresuotų šalių svarba	Įtraukimo lygmuo	Įtraukimo tikslas	Įtraukimo būdai
<b>Didelę įtaką turintys dalyviai su mažu susidomėjimu (sektorius C)</b>		suteikti atgalinį ryšį apie organizacijoje priimtus sprendimus dėl suinteresuotųjų išsakytų lūkesčių, pasiūlymų.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Konsultavimasis</li> <li>● Poreikių patenkinimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gauti aktualią informaciją iš suinteresuotųjų ir suteikti minimalų atgalinį ryšį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gyvi susitikimai su suinteresuotaisiais (pvz. fokus grupės, ekspertinės sesijos)</li> <li>▶ Vidiniai posėdžiai ir susirinkimai</li> <li>▶ Individualūs susitikimai (pvz. su organizacijos darbuotojais)</li> <li>▶ Apklausos</li> </ul>
<b>Mažą įtaką turintys dalyviai su dideliu susidomėjimu (sektorius B)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktyvus informavimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informuoti, šviesti suinteresuotuosius apie organizacijoje vykdomas veiklas, projektus, naujas iniciatyvas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Informacinės sesijos</li> <li>▶ Pranešimai konferencijose ar kituose renginiuose</li> </ul>
<b>Mažą įtaką turintys dalyviai su mažu susidomėjimu (sektorius A)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Minimalus informavimas ir stebėjimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informacijos apie organizacijos veiklas pateikimas ir suinteresuotųjų požiūrių, poreikių ar naujų tendencijų stebėjimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bendriniai organizacijos pranešimai apie veiklas ar projektus socialinėje medijoje, spaudoje.</li> <li>▶ Brošiūros, lankstinukai apie organizacijos veiklas ar projektus.</li> <li>▶ Išorinių organizacijų vykdomų ataskaitų, apklausų, statistikos analizė.</li> </ul>

**Patarimas!** Esant aktyvesniam suinteresuotųjų įtraukimui, svarbu turėti bent vieną koordinuojantį asmenį organizacijoje, siekiant efektyvesnio proceso ir išsikeltų tikslų pasiekimo.

Apibendrinant, nusprendžiant įtraukti tam tikras suinteresuotas šalis ir toliau kuriant veiksmų planą, svarbu:

- nustatyti kiekvienos suinteresuotos šalies įtraukimo strateginį tikslą ir siekiamus rezultatus;
- identifikuoti suinteresuotųjų šalių atstovą (-us), kurie bus kviečiami įsitraukti;
- pasirinkti optimaliausią įtraukimo lygį, tinkamiausią įtraukimo būdą ir reikalingus organizacinius resursus.



**Pavyzdys: „Ekofrisa“ bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis: tvaraus verslo misija kaip pagrindinis konkurencingumo veiksnys**

Lietuviško kapitalo įmonė „Ekofrisa“ savo veiklos principus grindžia tvarumo principais ir demonstruoja nuolatinę orientaciją į ekologiškų produktų kūrimą ir pateikimą rinkai, žiedinę gamybą, tokiu būdu demonstruodama atsakingą požiūrį į gamtą, vartotojus, darbuotojus, ir regioną, kuriame veikia. „Ekofrisa“ savo misiją formuoja taip: „gaminti kokybiškus ir ekologiškus, pilnavertišką mitybą ir sveiką gyvenimo būdą skatinančius kruopų produktus“. Tokiu būdu jau strateginiame lygmenyje yra pasirinkta tvarumo kryptis, kai visi sprendimai vertybiniu požiūriu visų pirma derinami per ekologinės atsakomybės prizmę. Svarbu pastebėti, kad tai apima tiek gaminių kūrimą ir sudedamųjų dalių pasirinkimą, tiek investicijas į gamybos procesų tobulinimą, tiek santykių su suinteresuotosiomis šalimis konstravimą. Kaip teigia įmonės atstovė, „Mūsų strategija – iš grikių gaminti viską, ne tik kruopas. Žinoma, ekologiškų produktų segmentas, sveika mityba populiarėja, bet siekiant auginti įmonę ir investuoti, kruopų nepakanka, reikia papildomų produktų“ (Gabija Sabaliauskaitė, 2019 m. rugsėjo 11 d.).

Dar 2007 m. įmonė savo verslo vystymo pagrindiniu tikslu pasirinko ekologinį tvarumo siekį, kuris suteikė didelę paskatą verslo plėtrai, o kartu nustatė pagrindines veiklos gaires. „Įmonės tikslas – visiškai žiedinė ekonomika. Dalį lukštų patys sukūrenama, dalį, kuri lieka, išvalo – technologiją sukūrė patys mūsų darbuotojai. Ir tuos išvalytus lukštus panaudoja pagaldams, čiuziniams, eksportuojame ir į Kiniją. Be to, labai išpopuliarėjo grikių lukštų mulčias“ (Gabija Sabaliauskaitė, 2019 m. rugsėjo 11 d.). „Ekofrisa“ išsiskiria ir tuo, jog daug investuoja ir į žiedinę ekonomiką. Dalį savo atliekų, t. y. grikių lukštų įmonė paverčia produktais grikiu mulčiumi, patalynės ir žaislų užpildais. Tuo pačiu turi pasistatę unikalų biojėgainę, kuri yra kūrenama grikių lukštais, ši biojėgainė gamina garą, kuris yra panaudojamas gamybos procesuose. Po visų įmonės gamybos procesų kaip atliekos yra tik pelėnai. Bet net ir jiems panaudoti yra ieškoma galimybių, norima iš jų sukurti dirvai vertingas trąšas“ (Gabija Sabaliauskaitė, 2019 m. rugsėjo 11 d.). Kaip teigia įmonės vadovė, šis pasirinkimas turėjo išskirtinį poveikį verslo plėtrai ir konkurencingumui. Svarbiausia šios sėkmės dalis yra suinteresuotųjų šalių įtraukimas, ir visų pirma, būtent darbuotojų, kaip svarbiausios vidinės suinteresuotos šalies, įsitraukimas įgyvendinant įmonės misiją. Jų dėka nuolat generuojamos pradinės idėjos tiek naujų produktų kūrimui, tiek procesų tobulinimui, tiek visų gamybos šalutinių produktų panaudojimui siekiant pilno ciklo beatliekinės gamybos. Todėl siekis tapti inovatyviausia ir tvariausia grikių perdirbimo įmone pasaulyje yra įmonės kasdieninė veiklos dalis. Tačiau vien vidinių iniciatyvų nepakanka, ir ambicingų tikslų nepavyktų pasiekti, neįtraukiant svarbių išorinių suinteresuotųjų grupių į įmonės inovacines veiklas. Įmonė plačiai bendradarbiauja su universitetais siekdama tiek sukurti žiedinės ekonomikos procesus, tiek inovatyvius gaminius šiuolaikiniai ekologiškų produktų rinkai.

**Akademinė bendruomenė**

Vien tik žiedinės gamybos vystymo sprendimams sukurti ir įdiegti įmonė pasitelkė Vytauto Didžiojo universitetą ir bendradarbiaudami sukūrė ir įdiegė kompostavimo projektą. „Šiuo metu su Aleksandro Stulginskio universitetu (dabar Vytauto Didžiojo universiteto Žemės ūkio akademija) darome kompostavimo projektą, tada neturės visai jokių atliekų“ (Ga-

bią Sabaliauskaitė, 2019 m. rugsėjo 11 d.). Jo rezultatas – kompostavimo procesų pakeitimas, kai atliekų nelieka, grūdų valymo rezultatas – trašai žemė, kuri vėlgi yra produktas rinkai.

Įmonė kartu su Kauno technologijos universitetu vykdė praktinius seminarus pavadinimu „Vartotojų įtraukimo laboratorija“, kuriuos finansavo Europos inovacijų ir technologijų institutas (EIT Food Ris). Šių seminarų metu senjorai prisidėjo prie naujų produktų kūrimo ir naujinimo proceso (Emilija Endrikytė, 2020 m. kovo 23 d.). Tiesioginis grįžtamasis ryšis iš senjorų įmonei buvo labai svarbus, nes dažnai šios grupės vartotojai turi savo specifinių poreikių, o inovatyvių sprendimų, specifiskai aktualių jiems yra pateikiama mažai.

### Vartotojai

Vartotojų kaip labai svarbios kategorijos įtraukimas į naujų produktų kūrimą įmonei labai svarbus, tačiau tam, kad tai sėkmingai vyktų, reikalinga sujungti net kelias suinteresuotas grupes, o būtent universitetus ir maisto laboratorijas bei skirtingų grupių vartotojus. Įmonė kelia sau tikslą – pakeisti grikių suvokimą ir vartojimą, siūlydama kokybišką, ekologišką tiek tradicinį, tiek inovatyvų maistą, todėl bendrakūrai su vartotojais jiems yra labai svarbi. Ši įmonė daug bendradarbiauja su KTU studentais ir moksline bendruomene. Dalyvauja Technoramos renginyje, rengia konkursus, bendradarbiauja su studentais rengiant bakaluro ir magistro baigiamuosius darbus. KTU cheminės technologijos fakulteto studentai atlieka profesines praktikas. Su šio fakulteto studentu Kiranu Subbarayado sukūrė ekologišką grikių gėrimą, kuriuo planuojama prekiauti ateityje (15min.lt, 2019 m. kovo 15 d.). Įmonė studentų įtraukimui taip pat sukūrė iššūkį, kai studentų grupės, vadovaujamos dėstytojų, kūrė inovatyvius gaminius. Įmonė pateikė žaliavas, o studentai kūrė pirminius gaminių variantus su aprašymais, o įmonė vykdė bandomąją gamybą, nes naujam gaminiui svarbu ne tik receptūra, bet ir gamybos procesas, gaminio galiojimo laikas bei savikaina, nes nuo šių veiksnių priklauso gaminio paklausa rinkoje. Tokio studentų įtraukimo proceso privalumai – gimė nauji produktai, didelis darbuotojų pasitenkinimas, nes darbas su universitetais įdomus ir kūrybiškas.

### Sertifikavimo institutai

Greta darbo su universitetais ir vartotojais, įskaitant vartotojų asociacijas, įmonė bendradarbiauja su sertifikavimo institutais, kurie labai svarbūs eksporto rinkose. Antai, tai viena iš nedaugelio Lietuvos įmonių, kurios gaminiai sertifikuoti žiedinės ekonomikos ženklu, kuris tampa būtinas Tolimųjų Rytų rinkose, ar „Halal“ sertifikatu, kuris suteikia prieigą prie islamiškų rinkų. Toks platus suinteresuotų šalių diapazonas vystomas tiek tiesiogiai per parodas, tiek bendradarbiaujant su Lietuvos ir užsienio komercijos atašė, vyriausybės skatinamomis eksporto misijomis ir kitomis iniciatyvomis.

### Verslo bendradarbiavimo platformos

Dar viena svarbi suinteresuotųjų grupė – tai verslo asociacijos, klasteriai, kitos verslo bendradarbiavimo platformos. „Mes tiesiog priklausom eksportuotojų asociacijai ir pradėjom aktyviai dalyvauti klasteriuose keliuose, ir iš klasterio atėjo nauji bendradarbiavimo projektai. Greta jų – svarbios ir maisto pramonės asociacijos iniciatyvos, parodos, kuriose pateikiamos įžvalgos ateities maisto inovacijoms. Pvz., įmonė parodų pranešimuose išgirdo įžvalgą, kad bus labai populiaru daržovės, taip pat priedai iš daržovių, todėl sukūrė inovatyvių granolų, kokteilų sprendimus, kurie orientuoti į inovatyvias rinkas bei išsiskiria iš tradicinių produktų su populiariais vaisiais ir uogomis, tokiais kaip bananai ar braškės (pavyzdžiui, <https://ekofrisa.lt/funkcinis-maistas-uzkandziai/74-ekologisku-grikiu-batoneliu-rinkinys>)“.

### Bendruomenė

Greta aktyvios bendrakūros veiklos su mokslo institucijomis ir vartotojais, verslo organizacijomis, klasteriais bei valdžios įstaigomis, įmonė taip pat aktyvi vietinės bendruomenės narė. „Šios įmonės vadovai ir darbuotojai yra aktyvūs Prienų ir Birštono miestų visuomenės veikėjai, dalyvauja valdybos posėdžiuose, sprendžia vietines problemas ir iššūkius. Kadangi didžioji dalis „Ekofrisos“ darbuotojų yra šių miestų rajonų gyventojai, įmonei svarbu, kad verslo ir gyvenamoji aplinka būtų patraukli, padėtų pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, nes jų įmonei labai reikia siekiant ambicingų atsakingos ir

tvarios verslo plėtros tikslų“ (Albinas Čaplikas, 2020 m. kovo 17 d.; Gyvenimas.eu, 2014 m. spalio 3 d.).

Taigi, „Ekofrisa“ sėkmingai vysto savo atsakingo verslo sistemą įtraukdama darbuotojus, partnerius, mokslo įstaigas, jaunimo bei senjorų vartotojų grupes, įvairias vartotojų organizacijas, verslo tinklus ir klasterius, valdžios ir savivaldos organizacijas į savo tvaraus verslo misijos įgyvendinimą. Tam įmonė aktyviai naudoja tiek vidinius išteklius, tiek paramos priemones, tokiu būdu užtikrindama tvaryčių iniciatyvų aprūpinimą žmogiškaisiais, technologiniais bei finansiniais ištekliais.

„Ekofrisa“ pavyzdys rodo, kad tvari ir atsakinga verslo veikla galima ir tradiciniame maisto gamybos sektoriuje, o ekologinė veiklos orientacija yra ne tik neišsenkantis inovacijų šaltinis, bet ir patraukli misija padedanti įtraukti gausų ir įvairų suinteresuotųjų ratą. Už šias iniciatyvas įmonė ne kartą skatinta ir apdovanota nacionaliniuose ir tarptautiniuose konkursuose, įgijo patikimą vartotojų pripažinimą Lietuvoje ir užsienyje. Sukaupta patirtis leidžia siekti dar ambicingesnių eksporto tikslų didžiausiose ir patraukliausiose pasaulio rinkose, kurios be ekologinių ir tvaryčių iniciatyvų būtų nepasiekiamos.

## 4 žingsnis – suinteresuotų šalių įtraukimo komunikacija ir vertinimas

Išsirinę tinkamiausią suinteresuotų šalių įtraukimo lygmenį ir būdus, paskutiniame etape paruoškite suinteresuotų šalių komunikacijos ir įgyvendinimo planą, aiškiai nustatydami komunikacijos tikslus. Komunikacija tiek suinteresuotųjų šalių įtraukimo metu, tiek jam pasibaigus yra svarbi priemonė, leidžianti vidiniams ir išoriniams suinteresuotiesiems žinoti apie jūsų organizacijoje vykdomus procesus plėtojant atsakingą verslą.

Kuriant ar plėtojant atsakingą verslą, ypatingą dėmesį komunikacijoje reikia skirti organizacijos kuriamai pridėtinei vertei visuomenei ir aplinkai bei socialinei, ekologicinei ir etinei sritims, ypač, jei egzistuoja jautrių, aktualių visuomenei aspektų (Lim ir Greenwood, 2017). Pavyzdžiui, jei organizacija vykdo veiklą maisto produktų srityje, suinteresuotuosius domintų informacija apie produktų ekologiškumą, kilmę ir pan. Arba jei įmonė gamina produkciją iš vilnos, suinteresuotoms šalims aktualu, ar avys auginamos etiškai, ar produkcija pagaminama Lietuvoje ir pan. Esant aktyvesniam suinteresuotųjų įtraukimo lygiui nei tiesiog informavimas, komunikacija turi būti dar detalesnė ir skaidri (Troise ir Camilleri, 2021).

Pastebima, kad komunikacija tapo ne vienkrypte, o dvikrypte, t. y. organizacijai svarbu ne tik komunikuoti vidinei ar išorinei aplinkai, bet ir aktyviai įsiklausyti, reflektuoti ir reaguoti į gaunamą atsaką (Lim ir Greenwood, 2017). Komunikacija įvairiais lygmenimis apie organizacijoje vystomas socialines, ekologines ar etines veiklas sumažina informacijos asimetriją, t. y. suinteresuotieji gali susidaryti tikslesnę nuomonę apie jūsų organizacijos veiklas, todėl tai gali padėti išvengti finansinių nuostolių ir duoti teigiamos naudos ateityje ieškant investuotojų, naujų partnerių ar padidinti visuomenės palaiky-



mą (García-Sánchez, 2020). Atlikti tyrimai parodė, kad kuo labiau organizacijos stengiasi kurti interaktyvų ir atvirą dialogą su suinteresuotomis šalimis, tuo labiau patikima komunikacine žinute ir padidėja susitapinimo su organizacija jausmai. Tai tiesiogiai prisideda prie organizacijos reputacijos gerinimo ir pozityvios „iš lūpų į lūpas“ reklamos sklaidos (Eberle, Berens ir Li, 2013).

Esant organizaciniams resursams, efektyviausia yra paskirti suinteresuotų šalių įtraukimo koordinatorių ar valdytoją plano įgyvendinimui ir apibrėžti pareigas bei ataskaitų teikimo priemones. Idėjų galite semtis iš žemiau pateikto Bendrojo vakcinų kūrimo projekto pavyzdžio (žr. 10 paveikslą).

10 paveikslas. Komunikacijos ir ataskaitų teikimo plano pavyzdys.

PROJEKTO PAVADINIMAS ATSAKINGAS ASMUIO	<VARDAS>		PROJEKTO NUMERIS DATA	<DATA>
<b>Komunikacija</b>	<b>Suinteresuotoji šalis 1:</b> Mokslininkas	<b>Suinteresuotoji šalis 2:</b> Pacientų draugija	<b>Suinteresuotoji šalis 3:</b> Finansavimo institucija	
<b>Komunikacijos metodas*</b>	PAGRINDINIS DALYVIS	TURI BŪTI INFORMUOJAMA	TURI BŪTI PATENKINAMI POREIKIAI	
<b>Pagrindinis interesas ir subjektai</b>	Tyrimų naujovė/ Pripažinimas	Vakcinos gavimas pandemijos kontrolei	Teigiamas projekto rezultatas, apie progresą pranešti vyriausybei	
<b>Dabartinis statusas</b> (Rėmėjas/ Neutralus asmuo/ Oponentas)	Rėmėjas	Neutralus asmuo	Oponentas	
<b>Trokštama parama</b> (Didelė/ Vidutinė/ Maža)	Didelė	Vidutinė	Didelė	
<b>Numatomas projekto vaidmuo</b> (jei egzistuoja)	Pagrindinis žinių ir ekspertizės tiekėjas	Pagrindinis rėmėjas greitam patvirtinimui ir plačiam plitimui	Finansavimas/ Institucinė parama	
<b>Numatomi veiksmai</b>	Atviras kvietimas dalyvauti, įtraukimas į komandą	Dalyvavimas bandymuose su žmonėmis	Finansavimo didinimas pagal poreikį	
<b>Reikalingi perspėjimai</b>	Aiškus kvietimo ir tikslų planas	Informacija ir raginimas dalyvauti	Naujausios žinios apie projekto progresą kasdien	
<b>Veiksmai ir tolimesni komunikacijos kanalai</b>	Profesionalūs ir vieši komunikacijos kanalai/ Atviras šaltinis/ Tiesioginė komunikacija	Bendroji komunikacija/ Tikslinės viešos žinutės	Bendroji viešojo komunikacija/ Tiesioginė projekto ataskaita	

\* Minimalios pastangos/ Informuoti/ Patenkinti poreikius/ Pagrindiniai dalyviai (Bendradarbiavimas)

Įtraukus suinteresuotas šalis, užtikrinkite atvirą ir skaidrų grįžtamąjį ryšį apie susijusias veiklas (Lim ir Greenwood, 2017). Tai yra viena svarbiausių suinteresuotųjų įtraukimo proceso veiklų (ypač esant aktyvesniam įtraukimo lygiui), užtikrinančių efektyvų dialogą ir atsakingo verslo ir tvarumo plėtrą (Golob ir Bartlett, 2007). Priklausomai nuo įtraukimo lygio, aktualią informaciją apie procesą, iškilusias problemas ar klausimus bei kitus veiksmus galite suteikti per gyvus ar virtualius susitikimus, el. laiškais, ar per bendresnius organizacijos pranešimus socialinėje medijoje ar spaudoje, socialinės atsakomybės ataskaitas (Krick ir kt., 2005). Efektyvus grįžtamojo ryšio užtikrinimas gali padidinti pasitikėjimą ir pagerinti reputaciją jūsų organizacija, motyvuoti esamas suinteresuotas šalis papildomai dėti pastangas į bendradarbiavimą ar per rekomendacijas pritraukti naujų suinteresuotų šalių ir taip auginti organizacijos socialinį kapitalą.

Įtraukus suinteresuotas šalis, svarbu turėti ir įvertinti bent kelis svarbiausius šio proceso vertinimo principus:

- **Vertinimo indikatoriai.** Priklausomai nuo organizacijos, suinteresuotųjų įtraukimo pobūdžio ir tikslų, svarbu nustatyti vertinimo indikatorius, pagal kuriuos vertinsite proceso eigą ir sėkmę, pavyzdžiui:
  - pasiūlytų idėjų kiekis ir kokybė;
  - realių projekto ar veiklų rizikų sumažinimas ar problemų išsprendimas;
  - suinteresuotųjų įtraukimo proceso sklandumas ir greitis siekiant tikslų;
  - ar pavyko pasiekti organizacijos nustatytą strateginį bendradarbiavimo tikslą;
  - organizacijos reputacijos pagerėjimas ir didesnis matomumas visuomenėje;
  - naujos partnerystės ar projektai su suinteresuotaisiais ir pan.
- **Mokymasis iš patirties.** Įvertinti ir analizuoti sėkmingas praktikas, sukurto įtraukimo plano vykdymo privalumus ir trūkumus, išskirti pasitaikiusias klaidas, neveiksmingus ar nepasiteisinusius sprendimus ir permąstyti tobulėjimo galimybes.
- **Požiūrio ir elgsenos pokyčiai.** Įvertinti tiek vidinės organizacijos suinteresuotųjų bei įtrauktų išorinių suinteresuotų šalių požiūrio, žinių ar elgsenos pokyčius, ką naujo išmoko ir suprato abi pusės bendradarbiavimo metu, kokią įtaką tai turi tolimesniems projektams ar veikloms.
- **Adaptuoti planą pagal pokyčius.** Atsiradus pokyčiams projekte, visuomet peržiūrėkite planą, nes nauji projektai vyksta etapais, o suinteresuotos šalys ir jų svarba gali keistis.
- **Dokumentavimas.** Svarbiausius pastebėjimus, idėjas ir planus svarbu dokumentuoti ir panaudoti kitam suinteresuotų šalių įtraukimui ateityje. Tai svarbu ir dėl galimų

žmogiškųjų išteklių kaitos, pvz., jei dabartinis paskirtas suinteresuotų šalių įtraukimo koordinatorius išėitų iš organizacijos, svarbu, kad turėta patirtis būtų kuo tiksliau ir plačiau išsaugota ateities projektams.

Suinteresuotų šalių įtraukimo vertinimas gali būti atliekamas tiek gyvų ar virtualių susitikimų metu su organizacijos vidiniais ir išoriniais suinteresuotaisiais asmenimis, tiek el. paštu atsakant į specifinius klausimus ar sukuriant apklausą.

**Patarimas!** Siekiant užtikrinti kokybišką suinteresuotųjų šalių įtraukimą ir grįžtamąjį ryšį kuriant atsakingą ir tvarų verslą, galima pasitelkti AA1000 Atskaitomybės standartą<sup>4</sup> (angl. Assurance Standard).



### Komunikuoju, vadinasi esu.

Komunikuodami apie savo kelionę tvaraus verslo link galite būti pastebėti naujų suinteresuotųjų, ar tai būtų bendraminčiai ir tas pačias vertybes išpažįstantys klientai, investuotojai, ar potencialūs partneriai. Atsakingas verslas Lietuvoje tampa matomas kaip vis didesnė vertybė, tad be didesnio matomumo dar galite pretenduoti į apdovanojimus (pvz., Nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai, Atsakingo požiūrio apdovanojimai), pripažinimą.

Labai mažai išnaudota galimybė komunikuoti apie organizacijos vykdomą atsakingą verslą yra sertifikavimo programos, standartai, kurios savo ruožtu padeda ir planuoti, įgyvendinti, įsivertinti atsakingo verslo praktikas.<sup>5</sup> Lietuvoje galima išskirti šias iniciatyvas:

- **Lietuvos nacionalinė vartotojų federacija**, šviesdama ir ugdydama sąmoningus ir atsakingus vartotojus, bendradarbiaudama su valstybinėmis rinkos priežiūros institucijomis parengė „Vartotojams atsakingo verslo“ (VAV) sertifikavimo programą. Šios programos tikslas yra kelti Lietuvos vartotojų visuomenės informuotumą skirtingose verslo srityse, skatinant socialiai atsakingą vartojimą bei stiprinant vartotojo sąmoningumą. Programa vartotojus motyvuoja rinktis produktus ir paslaugas iš lojalių vartotojams įmonių, o vartotoją priimti etiškus, atsakingus sprendimus. ([http://vartotojuteises.lt/vav\\_sertifikavimas](http://vartotojuteises.lt/vav_sertifikavimas)).
- **Skaidraus verslo iniciatyva „Baltoji banga“** 2021 metais vienija jau per 50 skaidriai siekiančių dirbti organizacijų. Iniciatyva veikia kaip tarpusavio paramos grupė skaidrumo ir atsakingo verslo idėjas ir vertybes išpažįstantiems verslams. Iniciatyva sykiu veikia ir kaip standartas – narės įmonės turi galimybę įsivertinti skaidrumą remiantis „Transparency International“ sekretoriato atliekamu privatus sektoriaus skaidrumo tyrimo metodologija adaptuota „Baltoji banga“ veikimo kontekstui. Įrankis „Progresas“ leidžia įsivertinti ir suprasti, kur lygiuojamasi lyginant su kitomis iniciatyvos narėmis pagal:
  - įmonės skaidrumo politiką ir antikorporucines priemones;
  - organizacinį skaidrumą;
  - finansinį skaidrumą ir atskaitingumą.

2021 metais tarp trijų daugiausiai balų surinkusių įsivertinime dalyvavusių įmonių buvo „Telia Lietuva“, „Miško aukcionas“ ir „AstraZeneca“.

- **„Telia Lietuva“** turi išvystytą ir viešai prieinamą antikorporucijos politiką, pagal ją rengia privalomus mokymus darbuotojams, kasmet rengia tvaraus verslo ataskaitas, dalinasi skaidraus ir atsakingo verslo praktika įvairiuose forumuose ir renginiuose, įskaitant su nacionaliniais politikos formuotojais ir tarptautinėmis institucijomis. Įmonė prisidėjo Specialiųjų tyrimų tarnybai rengiant Antikorporucijos vadovą verslui.

**Patarimas!** Skatinant atsakingą verslą svarbu sudaryti galimybes įvairioms, skirtingų dydžių, skirtingais resursais disponuojančioms, skirtinguose sektoriuose veikiančioms įmonėms. Pavyzdžiui, Social Enterprise UK organizuojamuose „Social Enterprise Awards“, tvaraus verslo atstovai apdovanojami net 14-oje kategorijų.

<sup>4</sup><https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>

<sup>5</sup>(Kuriamas) Verslo tvarumo ir atsakomybės indeksas (VTAI); Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva (angl. Global Reporting Initiative, GRI); T „Pasaulinis susitarimas“ (angl. UN Global Compact); Atskaitomybės standartas (angl. Assurance Standard) (AA1000); Kokybės vadybos sistemos sertifikatas (ISO 9001); Informacijos saugumo vadybos sistemos sertifikatas (ISO 27001); Socialinės Atsakomybės standarto sertifikatas (SA 8000); Antikorporucinės vadybos sistemos sertifikatas (LST ISO 37001:2017); Socialinės atsakomybės gairių standartas (ISO 26000:2010); B Impact Assessment.

# REKOMENDACIJOS

Naudokitės paruoštu gidu, net jei ir ne visi žingsniai atrodo lengvai pasiekiami, pradėkite, bandykite ir pamažu procesas taps savaime veikiančiu. Skirtingo dydžio organizacijos skirtingai įtraukia suinteresuotuosius (Kumar, Batra ir Boesso, 2020), labiau ši praktika paplitusi tarp didelių Lietuvos organizacijų. Bet kokios atsakingos veiklos organizacijoje įprastai prisideda ir prie jų konkurencingumo didėjimo. Noras įtraukti suinteresuotuosius dažniausiai priklauso nuo organizacijos savininko ar vadovo pozicijos, filantropinių motyvų ar dalyvavimo bendruomenėje (Jenkins, 2006). Net jei tai nauja patirtis, reikėtų pradėti nuo mažų žingsnių. Tuo tarpu politikos formuotojai galėtų prisidėti, skatinti ir palaikyti organizacijų vykdomas veiklas.



Žingsnis	Įmonėms ir organizacijoms	Politikos formuotojams
<b>1 žingsnis</b>	<p>Pradėkite nuo suinteresuotųjų, identifikuodami tuos, kurie yra arčiau organizacijos, pvz.: bendruomenės ar darbuotojų. Įvertinkite tai, jog tyrimai rodo, kad atsakingo verslo praktikos didina didelių įmonių finansinius rezultatus, tačiau mažų įmonių atveju skirtingų suinteresuotųjų įtraukimas ir skirtingų jų lūkesčių įgyvendinimas sukelia problemas dėl vis sudėtingesnių procesų ir jų valdymo organizacijoje (Cantele ir Zardini, 2020; Wu, 2017).</p> <p>Ieškokite bendraminčių: naudokitės verslo inkubavimo paslaugomis, junkitės į klasterius, ieškokite pagalbos, naudokitės Lietuvos atsakingo verslo ekosistemos pavyzdžiu, domėkitės naujausiais moksliniais tyrimais.</p>	<p>Sukurkite ir vykdykite ilgalaikę ir stabilią atsakingo verslo ekosistemos stebėseną, rinkite duomenis apie atsakingą verslą ir papildykite paramos ar skatinimo instrumentus aktualiais verslui, valstybei, visuomenei aspektais.</p> <p>Skatinkite atsakingo verslo iniciatyvų inkubavimą ir akceleravimą (taip pat galima skatinti jau veikiančių ar kuriamų instrumentų integraciją į naujas verslo iniciatyvas), pvz.: bendradarbiavimą erdvė „Spiečius“, Verslo tvarumo ir atsakingumo indekso (VTAI) vystymas ir jo sklaida ir (ar) apmokymai potencialiems naujų verslų vadovams / komandoms. Prekybos, pramonės ir amatų rūmai savo ruožtu taip pat gali skatinti atsakingą verslą atskiruose regionuose, pavyzdžiui, Šiauliuose.<sup>6</sup></p> <p>Remkite mokslinius tyrimus atsakingo verslo, bendradarbiavimo, suinteresuotųjų įtraukimo, kitose aktualiose srityse, mokslinių tyrimų rezultatų sklaidą bei patariamąją mokslininkų veiklą.</p> <p>Skatinkite visų pramonės sričių smulkius ir vidutinius verslus bendradarbiauti tarpusavyje, kurti ar prisijungti prie jau egzistuojančių klasterių, remkite nevyriausybinių sektoriaus iniciatyvas atsakingo verslo srityje, įsitraukiant kaip partneriams ir taip skatinant verslo pasitikėjimą šiuo sektoriumi.</p>
<b>2 ir 3 žingsnis</b>	<p>Labai svarbu išsiaiškinti suinteresuotųjų tikslus ir sukurti aiškius suinteresuotųjų įtraukimo ir valdymo procesus. Tyrimai rodo, kad atsakingo verslo praktikos didina didelių įmonių finansinius rezultatus, tačiau mažų įmonių atveju skirtingų suinteresuotųjų įtraukimas ir skirtingų jų lūkesčių įgyvendinimas sukelia problemas dėl sudėtingėjančių procesų ir jų valdymo organizacijoje (Cantele ir Zardini, 2020; Wu, 2017).</p>	<p>Kurkite palaikymo ir (ar) skatinimo instrumentus, naudodamiesi pateiktais užsienio šalių pavyzdžiais, organizacijoms, kurios jau kuria ar ketina kurti atsakingą verslą.</p> <p>Papildykite paramos ar skatinimo instrumentus aktualiais verslui, valstybei, visuomenei aspektais (pvz., mokymais kaip įtraukti suinteresuotuosius).</p>
<b>4 žingsnis</b>	<p>Būtinai komunikuokite visuomenei apie savo vykdomas atsakingas verslas, įskaitant ir suinteresuotųjų įtraukimą. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse suinteresuotųjų įtraukimas yra geras ir paprastas būdas demonstruoti savo vykdomą atsakingą verslą. Suinteresuotųjų įtraukimas suteikia organizacijai privalumą, kurie didina vertę ne tik darbuotojams, bet ir bendruomenei (Russo ir Tencati, 2009).</p>	<p>Palaikykite jau sukurtas iniciatyvas (pvz.: Lietuvos nacionalinės vartotojų federacijos) atsakingo verslo sertifikavimui.</p>

<sup>6</sup><https://www.rumai.lt/Naujienos/Startuos-bandomasis-socialines-atsakomybes-projektas>

# LITERATŪRA

15min.lt (2017-09-15). Labiausiai įkvepianti – įmonės „Ekofrisa“ eksporto sėkmės istorija. Peržiūrėta 2020-12-10 adresu: <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/labiausiai-ikvepianti-imonės-ekofrisa-eksporto-sekmes-istorija-663-854066?copied>

Albinas Čaplikas (2020 03-17). Prienų ūkininkų sumanymas: „Nuo šakių iki šakutės“. Peržiūrėta 2020-12-12 adresu <http://valstietis.lt/naujienos/ukininku-zinios/prienu-ukininku-sumanymas-nuo-sakiu-iki-sakutes/>

Cantele, S., Zardini, A. (2020). What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 126–136.

Čeičytė, J., Petraitė, M. (2018). Networked responsibility approach for responsible innovation: Perspective of the firm. *Sustainability*, 10(6), 1720.

Devin, B. L., Lane, A. B. (2014). Communicating engagement in corporate social responsibility: A meta-level construal of engagement. *Journal of public relations research*, 26(5), 436–454.

Eberle, D., Berens, G., Li, T. (2013). The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 118, 731–746.

Emilija Endrikytė (2020-03-23). Nepelnytai užmiršta visuomenės dalis kuria inovacijas: senjorų kurti maisto produktai atsiras parduotuvių lentynose. Peržiūrėta 2020-12-12 adresu: <https://www.delfi.lt/maistas/sefo-virtuve/nepelnytai-uzmirsta-visuomenės-dalis-kuria-inovacijas-senjoru-kurti-maisto-produktai-atsiras-parduotuviu-lentynose.d?id=83848963>

Fontana, E. (2018). Corporate social responsibility as stakeholder engagement: Firm–NGO collaboration in Sweden. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 327–338.

Gabija Sabaliauskaitė (2019-09-11). Irvėl griekiai: Europoje tamsiuosius iš Prienų atranda, Azijai dar nenusibodę. Peržiūrėta 2020-12-11 adresu: [https://www.vz.lt/smulkuisis-verslas/2019/09/11/ir-vel-griekiai-europoje-tamsiuosius-is-prienu-atranda-azijai-dar-nenusibode?fbclid=IwAR-1kir\\_dF1dWmQMgfUcmFPDnfeysbP2hJbPhCraEYyFcrRbGPsnV0SAM8ic](https://www.vz.lt/smulkuisis-verslas/2019/09/11/ir-vel-griekiai-europoje-tamsiuosius-is-prienu-atranda-azijai-dar-nenusibode?fbclid=IwAR-1kir_dF1dWmQMgfUcmFPDnfeysbP2hJbPhCraEYyFcrRbGPsnV0SAM8ic)

García-Sánchez, I. M. (2020). Drivers of the CSR report assurance quality: Credibility and consistency for stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2530–2547.

Golob, U., Bartlett, J. L. (2007). Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public relations review*, 33(1), 1–9.

Gyvenimas.eu (2014-10-03). Verslo reikalus aptarė susitikę „Ekofrisos“ įmonėje. Peržiūrėta 2020-12-13, adresu <http://www.gyvenimas.eu/2014/10/03/verslo-reikalus-aptare-susitike-ekofrisos-imoneje/>



- Hankins, J. (2013). Building capacity for responsible innovation. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz (ed.), *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. John Wiley and Sons, Ltd.
- ISO (2010). *Guidance on social responsibility: International standard ISO/DIS 26000*. International Organisation for Standardisation, Geneva (2010).
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., Sillanpää, M. (2005). *The stakeholder engagement manual volume 2: The practitioners handbook on stakeholder engagement*. Account Ability, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates.
- Kumar, K., Batra, R., Boesso, G. (2020). Difference in stakeholder engagement approach of small & medium enterprises and large companies and its performance implications. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Lim, J. S., Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43(4), 768–776.
- Petkovic, J., Riddle, A., Akl, E.A., et al. (2020). Protocol for the development of guidance for stakeholder engagement in health and healthcare guideline development and implementation. *Systematic Review* 9, 21. <https://doi.org/10.1186/s13643-020-1272-5>
- Petraite, M., Janiūnaitė, B., Sekliuckienė, J., Čeičytė, J., Dlugoborskytė, V., Sedziniauskienė, R. Užienė, L. (2018). *Atvirųjų inovacijų ekosistema Lietuvoje: mokslo studija*. Kaunas: Technologija. ISBN 9786090215104. eISBN 9786090215111. DOI: 10.5755/e01.9786090215111
- Podmetina, D., Soderquist, K.E., Petraite, M. and Teplov, R. (2018). Developing a competency model for open innovation: From the individual to the organisational level. *Management Decision*, Vol. 56 No. 6, pp. 1306–1335. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0445>
- Stoian, C., Gilman, M. (2017). Corporate social responsibility that “pays”: A strategic approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5–31.
- Troise, C., Camilleri, M. A. (2021). The use of the digital media for marketing, CSR communication and stakeholder engagement. In M. A. Camilleri (Ed.), *Strategic corporate communication in the digital age*. Bingley: Emerald, pp. 161–174. DOI: 10.1108/978-1-80071-264-520211010
- Von Schomberg, R. (2019). *Why responsible innovation?*. In *International handbook on responsible innovation*. Edward Elgar Publishing.