Pranešimas spaudai

2024 m. balandžio 16 d.

**Kai verslas sugeba ne viską: didžiausios tvarumo strategijų klaidos**

**Tvarumo strategijų užuomazgos siekia 1994 m., kai vienu iš verslo socialinės atsakomybės pradininkų laikomas rašytojas Johnas Elkingtonas pristatė tvarumo sistemos modelį „trejopas tikslas“ (angl. triple bottom line), apimantį įmonės socialinį, aplinkosauginį ir ekonominį poveikį. Vis dėlto, nors tvarumo strategijos rengiamos beveik 30 metų, vis dar nemažai organizacijų daro klaidų: nesuderina tvarumo strategijos su įmonės planais, kelia tik trumpalaikius tikslus ar dėmesį sutelkia į mažiau reikšmingus aspektus.**

„Dažna organizacijų klaida yra nuvertinti tvarumo strategijos rengimo procesą, jo kuriamą vertę ir tam reikalingus resursus – kiek reikės vadovų komandos laiko, įsitraukimo bei įsigilinimo, ar atsakingais paskirtiems darbuotojams tai netaps dar vienu eiliniu papildomu darbu prie jau turimų atsakomybių. Lengvabūdiškas požiūris į tvarumo strategiją lemia ir tai, kad ji tampa paviršutine, neatspindinti verslo poreikių ir verslo modelio specifikos“, – komentuoja „Vesta Consulting“ organizacijų tvarumo skyriaus vadovė Elvyra Mikšytė

Pasak jos, tokioje situacijoje negelbsti ir naujai į darbą priimti tvarumo vadovai, nes šie stokoja patirties verslo valdymo srityje arba kompetencijų tvarumo srityje, o tai neužtikrina gilaus ir efektyvaus strateginio proceso kūrimo ir vadybos.

„Viena iš tokių klaidų yra, kai kuriant tvarumo strategiją ir nustatant tvarumo tikslus, neatsižvelgiama į akcininkų suformuotus ir patvirtintus verslo strateginius tikslus. Pavyzdžiui, įmonėje planuojamas ambicingas pardavimų ir pajamų augimas bei geografinė plėtra, tačiau tvarumo strategijoje numatoma iki 2030 m. sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų (ŠESD) emisijas bent 50 proc., o gamybos procesų keitimui nenumatytos reikalingos investicijos. Arba įmonė planuoja intensyvią automatizaciją ir efektyvinimą, o tvarumo strategijoje nėra numatyti darbuotojų gerovės, jų kompetencijų vystymo ar net perkvalifikavimo tikslai“, – vardina Elvyra Mikšytė.

Pašnekovės teigimu, išsami tvarumo analizė ir strategija gali ne tik padėti įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus, bet ir parodyti galimybes keisti pačią verslo strategiją. Dėl šios priežasties tvarumo strategijos rengimui reikia negailėti dėmesio: įtraukti suinteresuotąsias šalis, kokybiškai atlikti jų apklausas, išsamiai išanalizuoti įmonės tvarumo poveikius, rizikas ir galimybes.

**Tvarumas – ne sprintas, o maratonas**

Kita dažna organizacijų daroma klaida – susitelkimas į trumpalaikius tvarumo tikslus, nors tvarumo strategija iš esmės turi būti orientuota į ilgąjį laikotarpį.

„Svarbu suprasti, kad tai, kokie bus keliami tvarumo tikslai – ilgalaikiai ar trumpalaikiai – priklauso nuo pačios įmonės veiklos modelio. Kai kurioms įmonėms trumpasis laikotarpis yra keli mėnesiai, o kitoms – metai. Tas pats su ilguoju laikotarpiu – vienoms organizacijoms tai 3-5 metai, kitoms – 30 ar net 50 metų. Bet kokiu atveju, tvarumo strategija turi siekti ilgalaikės naudos ir grąžos, užtikrinti, kad verslas išliktų ir kurtų vertę savo suinteresuotosioms šalims ilguoju laikotarpiu, gebėtų prisitaikyti prie rinkos pokyčių, iššūkių bei rizikų“, – sako E. Mikšytė.

Pasak pašnekovės, dėmesio sutelkimas tik į trumpalaikių tikslų užsibrėžimą gali atitolinti verslą nuo ilgalaikės perspektyvos tikslų, o laiku neintegravus ilgalaikės perspektyvos ir vizijos, organizacija gali iš esmės užkirsti kelią ilgalaikių tikslų įgyvendinimui. Be to, kartais neįvertinama, kad kai kurie verslo pokyčiai tvarumo srityje gali pareikalauti investicijų trumpajame laikotarpyje, tačiau atnešti grąžą tolesnėje ateityje.

„Pavyzdžiui, siekiant trumpalaikės naudos, nekreipiama dėmesio į trūkstamų kompetencijų vystymą, kurios padėtų užtikrinti verslo sėkmę ateityje. Neinvestuojama į mokslinius tyrimus, eksperimentinę plėtrą ir panašiai“, – pastebi „Vesta Consulting“ organizacijų tvarumo skyriaus vadovė.

Į ilgalaikę verslo perspektyvą neintegruoti atitinkami tvarumo tikslai taip pat gali atbaidyti investuotojus – pastarieji vis dažniau reikalauja ilgalaikių tvarumo įsipareigojimų.

„Jei organizacija kelia tik trumpalaikius tikslus, kyla abejonės dėl jos gebėjimo įgyvendinti įsipareigojimus ateityje, pavyzdžiui, reikšmingai suvaldyti rizikas ar daromą poveikį aplinkai. Juo labiau, kad ilgalaikė tvarumo strategija reikalauja nuolatinio peržiūrėjimo ir įsivertinimo – tai nėra vienkartinis, o nuolatinis procesas. Organizacija turi įrodyti, kad geba įgyvendinti pokyčius, sekti progresą ir imtis reikiamų veiksmų, kad užtikrintų veiklos tęstinumą“, – pabrėžia E. Mikšytė.

**Reikalauja platesnio požiūrio**

Trečia dažniausiai pasitaikanti klaida rengiant tvarumo strategijas – per siauras organizacijos požiūris tvarumo srityje. Pavyzdžiui, prioritetų skyrimas ne pačių svarbiausių organizacijos poveikių valdymui, o tam, ką lengva įgyvendinti ir sėkmingai iškomunikuoti. Pavyzdžiui, sutelkiamos pastangos remti labdaros organizacijas arba mažinti popieriaus vartojimą biure, tačiau visai neskiriamas dėmesys įmonės netiesioginiam klimato kaitos poveikiui, kurį kuria įmonės paslaugos ar produktai.

„Norint išvengti tokio dviprasmiško požiūrio yra taikoma dvejopo reikšmingumo metodika (angl. double materiality), kuri leidžia nustatyti, kokie įmonės kuriami poveikiai aplinkai ir žmonėms yra didžiausios reikšmės. Taip pat, ši metodika padeda identifikuoti, kokios svarbiausios tvarumo srities rizikos bei galimybės kyla pačiai įmonei, kaip jos gali paveikti įmonės finansinius rezultatus“, – sako E. Mikšytė.

Šiuo metu dvejopo reikšmingumo analizė yra privaloma visoms įmonėms, kurioms yra taikoma Europos Sąjungos Bendrovių tvarumo atskaitomybės direktyva (CSRD), tačiau tokio tipo analizė yra naudinga ir platesniam įmonių spektrui.

„Dvejopo reikšmingumo metodika suteikia gilesnį supratimą apie įmonės veiklą ir padeda efektyviau sutelkti dėmesį ir pastangas į pačias aktualiausias tvarumo sritis, kurios veikia tiek aplinką ir žmones, tiek pačią įmonę. Tokiu būdu organizacijai tampa aiškiau, kokią informaciją privalu atskleisti bei kaip formuoti tolesnius žingsnius valdant visus poveikius“, – teigia pašnekovė.