



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir vadybos fakultetas

Reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje

Magistro baigiamasis projektas

Meda Dyfartaitė

Projekto autorė

Prof. Dr. Eglė Staniškienė

Vadovė



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Meda Dyfartaitė

Projekto autorė

**Prof. Dr.
Eglė Staniškienė**

Vadovė

**Doc.
Joana Ramanauskaitė**

Recenzentė



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Meda Dyfartaitė

Reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Meda Dyfartaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Dyfartaitė, Meda. Reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Eglė Staniškienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: Role of Regulation, Integration of Sustainability, Corporate Social Responsibility, Mandatory, Voluntary, ESG report.

Kaunas, 2024. 75 p.

Santrauka

Darbe nagrinėjama reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje. Tvarumo ataskaitų teikimo direktyva įmones įpareigos privalomai teikti tvarumo duomenis, todėl įmonėms kyla daug klausimų, kaip sklandžiai prisitaikyti prie ateinančių įpareigojimų. Pagrindinis tyrimo klausimas: Kaip atsiskleidžia reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje? Literatūros analizė atskleidė, kad įmonės tiek savanoriškai tiek privalomai įtraukia tvarumą į savo strategijas, siekia integruoti tvarumą įmonės kultūroje. Teorinės analizės metu išryškėjo pagrindiniai literatūroje analizuojami fenomenai tiriant šią sritį: privalomo ir savanoriško tvarumo ataskaitų rengimo poveikis, teorinių požiūrių įtaka, įmonių tvarumo strategijų kūrimas ir įgyvendinimas, tvarumo kultūros ir inovacijų skatinimas, reguliavimo aplinkos ir savanoriškų iniciatyvų poveikis.

Siekiant iširti teorinių sprendinių dalyje išskirtus fenomenus ir norint praplėsti tyrimo sritį atliktas kokybinis tyrimas pusiau struktūruotą interviu su įmonių tvarumo specialistais. Tyrimo plačiau atskleistos tvarumo integravimo praktikos įmonėse, kurios išryškėja per šias sritis: tvarumo duomenų rinkimo praktika, duomenų patikimumo užtikrinimas, atrasta, kad įmonių taikomi standartai prisideda prie tvarumo integravimo įmonių veikloje, rezultatai parodė tvarumo ataskaitų rengimo organizavimo praktiką įmonėse, tyrime atskleisti ASV sričių keliami iššūkiai ir detaliai išanalizuota įmonių praktika įtraukiant darbuotojus į tvarumo diegimo įmonėje procesus.

Tikslas – Atskleisti reguliavimo vaidmenį skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje

Tyrimo objektas – Reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje

Uždaviniai:

1. Atskleisti reguliavimo vaidmens skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje problematiką
2. Pagrįsti reguliavimo vaidmenį skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje.
3. Parengti reguliavimo vaidmens skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje empirinio tyrimo metodologiją.
4. Atlikti reguliavimo vaidmens skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje empirinį tyrimą

Dyfartaite, Meda. The Role of Regulation in Promoting the Integration of Sustainability in Corporate Activities. Master's Final Degree Project/ prof. dr. Eglė Staniškienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: Role of Regulation, Integration of Sustainability, Corporate Social Responsibility, Mandatory, Voluntary, ESG report.

Kaunas, 2024. 75 p.

Summary

The work examines the integration of sustainability in the activities of companies. The Sustainability Reporting Directive will oblige companies to provide sustainability data, so companies have many questions about how to smoothly adapt to the upcoming obligations. The main research question: How does the role of regulation in promoting the integration of sustainability in corporate activities unfold? The literature analysis revealed that companies both voluntarily and obligatorily include sustainability in their strategy, and seek to include sustainability in the company's culture. During the theoretical analysis, the main phenomena analyzed in the literature when studying this area emerged: the impact of mandatory and voluntary sustainability reporting, the influence of theoretical approaches, the development and implementation of corporate sustainability strategies, the promotion of sustainability culture and innovation, the impact of environmental and voluntary initiatives.

To pursue the phenomena highlighted in the part of the theoretical solutions and to expand the qualitative research of the balance under consideration in the research, a structured interview with corporate sustainability specialists. The study of this broad area of data collection revealed sustainability integration practices in companies, which are evident through: sustainability practices, data reliability assurance, found that the standards applied by companies to the integration of sustainability in the activities of companies, the results show the organizational practice of preparing sustainability reports in companies, the research revealed the challenges posed by ASV professionals and the practices of companies involving employees in the processes of implementing sustainability in the company are analyzed in detail.

Objective - To open up regulation by promoting the integration of sustainability in the activities of companies

The object of the study is the role of regulation in the activities of sustainability integration companies

Tasks:

1. To reveal the role of regulation in the integration of sustainability in the activities of companies promotes the problem
2. To justify the regulation by promoting the integration of sustainability in the activities of companies.

3. To prepare the methodology of empirical research on the role of regulation and the integration of sustainability in the activities of companies.
4. To carry out an empirical study of the role of regulation in the integration of sustainability in the activities of companies

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Santrumpų ir terminų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Privalomo ir savanoriško tvarumo ataskaitų rengimo bei įmonių tvarumo strategijų sąsajų problematika	11
2. Reguliavimo vaidmens ir tvarumo integracijos įmonių veikloje teoriniai sprendiniai.....	16
2.1. Įmonių tvarumo strategijų koncepsija	16
2.2. Savanoriškų ir privalomų tvarumo ataskaitų rengimas teorine perspektyva.....	22
2.3. Reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje teorinė perspektyva	29
3. Tyrimo metodologija	33
4. Tyrimo rezultatai ir diskusija.....	37
4.1. Tvarumo rodiklių rinkimas.....	38
4.2. Duomenų patikimumas.....	41
4.3. Standartai prisidedantys prie tvarios veiklos	44
4.4. Tvarumo ataskaitų rengimo organizavimas įmonėje.....	46
4.5. Aplinkosaugos, socialinius ir valdymo sričių keliami iššūkiai ir įmonių vertinimas.....	51
4.6. Tvarumo integravimas į įmonės veiklą	54
4.7. Darbuotojų įtraukimas diegiant tvarumą įmonėje	59
4.8. Tarpininkaujantys veiksniai tvarumo integravime	61
4.9. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	63
IŠVADOS	66
Literatūros sąrašas	68
Informacijos šaltinių sąrašas	75

Lentelių sąrašas

1 lentelė Tvarumo ataskaitų reguliavimo standartai	23
2 lentelė Tyrimo klausimai	33
3 lentelė . Tyrime dalyvavusių organizacijų charakteristika.....	34
4 lentelė . Reguliavimo vaidmens skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje vertinimo sritys ..	37
5 lentelė . Tyrimo kategorijos „Tvarumo rodiklių rinkimas” rezultatai.....	38
6 lentelė . Kategorijos „Duomenų patikimumas” rezultatai.....	41
7 lentelė . Kategorijos „Standartai prisidedantys prie tvarios veiklos” rezultatai.....	44
8 lentelė Kategorijos „Tvarumo ataskaitų rengimo organizavimas įmonėje” rezultatai.....	46
9 lentelė . Kategorijos „Aplinkosaugos, socialinius ir valdymo sričių keliami iššūkiai ir įmonių vertinimas” rezultatai.....	51
10 lentelė . Kategorijos „Tvarumo integravimas įmonės į įmonės veiklą“ rezultatai.....	54
11 lentelė . Kategorijos „Darbuotojų įtraukimas diegiant tvarumą įmonėje“ rezultatai	59
12 lentelė . Kategorijos „Tarpininkaujantys veiksniai tvarumo integravime“ rezultatai	61

Paveikslų sąrašas

1pav. ATV veiksmų modelis (Nuotrauka Cantino, Devalle & Fiandrino, 2017)	26
2pav. Empirinio tyrimo planas	36

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

ĮSA – įmonių socialinė atsakomybė;

ĮTATD – Įmonių tvarumo ataskaitos teikimo direktyva;

ASV – aplinkosaugos, socialinės ir valdymo tvarumo veiksniai;

NIAD - Nefinansinės informacijos atskleidimo direktyvą;

Ivadas

Pastaraisiais metais įmonių tvarumas yra plačiai aptariama tema ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje. Įmonės sparčiai adaptuojasi prie vyraujančių tvarumo tendencijų siekdamos sumažinti savo veiklos žalingą poveikį aplinkai. Įmonėms vis aktyviau pradėjus veikti tvarumo srityje ir bandant adaptuoti savo veiklą išryškėjo tvarumo sistemos spragos, kurios paskatino pereiti prie privalomų ir neprivalomų tvarumo ataskaitų rengimo standartų.

Ši tema yra aktuali ir reikšminga, nes nagrinėja tvarumo integravimą įmonių veikloje atsižvelgiant į reguliavimo vaidmenį šiame procese. Tokios iniciatyvos įmonėse pastebimos esant tiek savanoriškam tiek privaloman šios srities reguliavimui. Šią dinamiką labai svarbu suprasti įvairioms suinteresuotosioms šalims - sprendimus priimantiems asmenims, investuotojams, vartotojams ir platesniai visuomenei, nes ji padeda kurti veiksmingesnes strategijas ir politikos kryptis, skatinančias skaidrumą, atskaitomybę ir tvarumą įmonių vystymosi srityje. Nagrinėjant tvarumo ataskaitų teikimo reguliavimo reikalavimų ir įmonių tvarumo integravimo į įmonių veiklą sąveiką, šiame tyrime atskleidžiami kintantys lūkesčiai, susiję su įmonių dalyvavimu sprendžiant pasaulinius tvarumo iššūkius, ir pabrėžiama informuoto, strateginio požiūrio į tvarumą svarba, kuris gali padidinti ir verslo vertę, ir naudą visuomenei.

Šioje temoje yra analizuota skirtingais aspektais, tokiais kaip tvarumo integracija įmonių strategijose, suinteresuotų šalių poveikis įmonių tvarumo integravimui, įmonių tvarumo strategijų kūrimas ir įgyvendinimas. Nors tvarumo tema įmonių kontekste literatūroje analizuojama plačiai, tačiau vis dar randama sričių, kurias kyla poreikis tirti. Aragón-Correa, Marcus ir Vogel (2020) atskleidė tyrimų spragą ir siūlo busimuose tyrimuose analizuoti reguliavimo vaidmenį įmonių veiklai.

Tyrimo problema – Kaip atsiskleidžia reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integravimą įmonių veikloje? Šis tyrimas yra labai svarbus nagrinėjant įmonių tvarumo klausimus moksliniu ir praktiniu požiūriu, nes juo siekiama išsiaiškinti skirtingų ataskaitų teikimo sistemų įtaką įmonių strateginei kryptčiai ir praktikai. Šios problemos pagrindas - suprasti, ar privalomų tvarumo atskaitomybės standartų diegimas lemia reikšmingus įmonių elgsenos ir strategijos pokyčius, ar savanoriškų ataskaitų rengimo iniciatyvų suteikiamas lankstumas ir naujovės yra veiksmingesnis būdas siekti tvarumo tikslų. Šiuo tyrimu siekiama prisidėti prie platesnio požiūrio į tai, kaip reguliavimo aplinka ir savanoriškos iniciatyvos gali būti kuriamos ir panaudojamos siekiant skatinti tikrą ir veiksmingą tvarumo praktiką įmonių veiklos kontekste.

Tikslas – Atskleisti reguliavimo vaidmenį skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje

Tyrimo objektas – Reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje

Uždaviniai:

1. Atskleisti reguliavimo vaidmens skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje problematiką
2. Pagrįsti reguliavimo vaidmenį skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje.
3. Parengti reguliavimo vaidmens skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje empirinio tyrimo metodologiją.
4. Atlikti reguliavimo vaidmens skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje empirinį tyrimą

1. Privalomo ir savanoriško tvarumo ataskaitų rengimo bei įmonių tvarumo strategijų sąsajų problematika

Tvarumo integracija įmonių veikloje tiek praktiniais tiek teoriniais aspektais yra plačiai analizuojama Lietuvos mokslininkų, tačiau reguliavimo vaidmuo šiame procese nėra atskleidžiamas. Pastaraisiais metais galima rasti daug išsamių užsienio autorių tyrimų, kurie yra aktualūs tiriant šią problemą. Analizuojant temos problematiką analizuojama ne senesni, kaip 10 metų tyrimai, siekiant išvystyti naujausią požiūrį problemos srityje.

Įmonės tvarumo integravimo srityje pastaraisiais metais rasta tyrimų, kurių rezultatai šioje tyrimų srityje yra reikšmingi. Vieną iš tokių reikšmingų tyrimų atliko Šimanskienė ir Paužuolienė (2010) tirdamos įmonių socialinės atsakomybės (ĮSA) svarbą Lietuvos organizacijoms. Autorės nustatė įvairiapusę socialinės atsakomybės naudą įmonėms. Tyrime atrasta, kad ĮSA prisideda ne tik prie geresnio įmonės įvaizdžio, tačiau daro įtaką geriausių darbuotojų pritraukimui ir išlaikymui, prisideda prie visapusio sutaupymo mažinant energijos vartojimą, išlaidų mažinimą atitinkamai mažinant atliekų kiekį ir prisideda kitokios vertės kūrimo šioje srityje.

Darnaus vystymosi tema plačiau pradėta aptarinėti po 1992 m. Pasaulio viršūnių susitikimo Rio de Žaneire, kurio metu suformuoti pagrindiniai darnaus vystymosi principai. Susitikimo metu darnus vystymasis įteisintas, kaip pagrindinė ideologija ilgalaikiam visuomenės vystimuisi (Čiegis ir Zeleniūtė, 2008). Darnus vystymasis iki šiol aktuali tema, kuri įtraukiama įmonių sprendimų priėmimo. Van Tulderis ir Lucht (2019) aprašo, kaip pirmaujančios bendrovės priima darnaus vystymosi tikslus (DVT), kaip aktyvią materialumo vertinimo sistemą, atsisakydamos reaktyvaus požiūrio, kuris gali tapti "langų uždengimu". Šis strateginis posūkis leidžia bendrovėms išvengti "senbūvio prakeikimo" diegiant naujoves savo tvarumo strategijose. Tyrime pateikti pavyzdžiai rodo, kaip organizacijos gali iš naujo sutelkti dėmesį į tvaresnę ir inovatyvesnę praktiką, tvaraus vystymosi tikslus įtraukdamos į savo įmonių inovacijų strategiją.

Nepaisant to, kad Lietuvos mokslininkai analizuoją šią tematiką, tačiau užsienio autorių darbuose galima rasti daugiau reikšmingų tyrimų. Llorete (2016) nagrinėja įmonių tvarumo modelį, remdamasis penkių pirmaujančių Meksikos įmonių gerosiomis praktikomis. Autorius aptaria, kaip įmonės sėkmingai integruoja tvarumą į savo strateginius planus, atsižvelgdamos į rinkos ir pramonės aspektus, išteklių ir institucinį požiūrį. Toks holistinis požiūris padeda įmonėms efektyviai valdyti ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos sričių apribojimus. Tyrimas atskleidė, kad tvari praktika yra ne periferinė, o pagrindinė įmonių verslo modelių dalis, suteikianti konkurencinį pranašumą.

Avery (2015) pabrėžia, kad vienas svarbiausių įmonių tvarumą skatinančių veiksnių vadovybės ir plataus mąsto strateginės partnerystės vaidmuo. Tyrimas atskleidė bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis turi didelę reikšmę tvaraus vystymosi procese, nes organizacijos tarpusavyje gali dalintis gerosios praktikos pavyzdžiais ir kartu spręsti kylančias problemas, kurių dažnu atveju viena organizacija išspręsti negali. Pasak tyrimo rezultatų, partnerių gausa tvarumo iniciatyvoje tiesiogiai daro įtaką iniciatyvos sėkmei, nes skirtingas partnerių požiūris ir resursai prisideda prie efektyvaus problemų sprendimo. Tyrimas taip pat parodė vadovų ir suinteresuotų šalių svarbą nustatant ir įgyvendinant tvarumo strategiją, nes vadovai nustato tvarumo strategijos kryptį ir yra atsakingi už tvarumo iniciatyvų integravimą įmonės veikloje, o suinteresuotųjų šalių lūkesčiai prisideda formuoti visapusiškesnes ir efektyvesnes strategijas tvarumo atžvilgiu.

Saeed (2019) nagrinėja žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką skatinant tvarumą įmonėje. Tyrime atrasta, kad tvarumo diegimas organizacijos kultūroje galimas per įvairias praktikas. Tyrime išskiriami keli žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo komponentas: įdarbinimas ir atranka, mokymai ir ugdymas, veiklos rezultatų vertinimas, atlygis ir apdovanojimas, darbuotojų įtraukimas. Įdarbinimo ir atrankos metu potencialius darbuotojus vertinant ne tik pagal profesinę kvalifikaciją, bet ir išsiaiškinus kandidato požiūrį ir sąmoningumą tvarumo klausimu. Mokymai ir ugdymas efektyvus būdas norint suteikti reikiamų žinių tvarumo temoje. Įtraukus tvarumo kriterijus į darbuotojų veiklos vertinimą padidinamas šios temos svarbumas ir darbuotojo motyvacija įgyvendinti tvarumo tikslus. Atlygis ir apdovanojimai gali būti tiesiogiai susieti su tvarumo tikslų įgyvendinimų kasdienybėje ugdant sąmoningumo tvarumo srityje. Darbuotojų įtraukimas į sprendimo priėmimo procesus tvarumo klausimais taip didinant jų įsipareigojimą ir pasitenkinimą.

Lu et al. (2019) ir Lahtinen, Kuusela ir Yrjölä (2018) nagrinėja, kaip ĮSA keičia įmonių strategiją. Įsipareigodamos vykdyti ĮSA veiklą, įmonės ne tik sprendžia socialines ir aplinkosaugos problemas, bet ir panaudoja šias iniciatyvas kaip strategines konkurencinio pranašumo priemones. Tyrimuose išryškėjo, jog ĮSA standartų integravimas į įmonių strategijas padeda atitikti suinteresuotų šalių lūkesčius ir skatina inovacijų ir tvarumo kultūros vystymąsi. To pasekoje didinamas konkurencinis pranašumas, gerinama įmonės reputacija, ugdo darbuotojus.

Pastaraisiais metais įmonių strategijai ir tvarumo sprendimams didelę įtaką turėjo reguliavimo sistemos pokyčiai. Šios evoliucijos pavyzdys - Europos Sąjungos priimta įmonių tvarumo ataskaitų teikimo direktyva. Direktyvos priėmimas turėjo reikšmingą pokytį susijusį su griežtesniais informacijos atskleidimo reikalavimais (Europos sąjunga, 2023). Dolmans, Bourguignon, Assereto, & Dictus (2021) analizuodami tvarumo ataskaitos teikimo direktyvos poveikį įmonėms atskleidė, kad įteisinus direktyvą praplečiama direktyvos taikymo sritis įmonėms, kurios bus įpareigojamos atskleisti tvarumo duomenis ir didinamas atskaitomybės reikalavimų pagrįstumas, taip pabrėžiant didėjančią skaidrumo ir atskaitomybės svarbą įmonių tvarumo srityje. Autoriai taip pat teigia, jog direktyva įtvirtina reguliavimo postūmį įtraukti tvarumą į įmonių strateginę schemą, atspindintį bendrą tendenciją siekti tvarumo, kuris yra svarbesnis už tradicinę finansinę informaciją (Dolmans, Bourguignon, Assereto, & Dictus, 2021).

Nors tvarumo ataskaitų teikimo direktyva yra atsirandantis naujas įpareigojimas įtrauksiantis vis daugiau įmonių, tačiau NIAD didelėms įmonėms, kuris priimtas ankstesniais metais taip pat turėjo įtakos įmonių veiklos skaidrumui. Mion ir Loza Adau (2019) atlikto tyrimo metu gilinasi į Italijos ir Vokietijos įmonių patirtis, kurios įpareigos teikti nefinancinę informaciją. Tyrimas atskleidė, kad privalomi įpareigojimai padidina atskleidžiamos informacijos ir ataskaitos kokybę, tačiau atitinkamai atskleidžiamos informacijos išsamumas ir atitiktis rodikliai reikšmingai skiriasi. Šiems nukrypimams įtakos turi įmonės dydis, pelningumas ir įmonės veiklos sektorius.

Wachira, Berndt ir Romero (2020) atliktame tyrimo atskleidžiama Pietų Afrikos įmonių praktika savanoriškai integruojant tvarumą aukštesniu lygmeniu laikantis visuotinai prieinamų Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos (angl. Global Reporting Initiative, GRI) ir Integruotos ataskaitos (angl. Integrated Reporting, IR) informacijos atskleidimo standartų. Remiantis tyrimu regione įmonės siekdamos užtikrinti skaidrumą ir atskaitomybę renka si taikyti Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos ir Integruotos ataskaitos norėdamos viršyti minimalus privalomus reikalavimus regione. Tyrimas atskleidė, kad įmonių savanoriškas siekis užtikrinti aukštesnį skaidrumo ir atskaitomybės lygį daro įtaką suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui ir investicijų pritraukimui.

Stubbsas ir Higginsas (2018) tyrime analizuoja savanoriškom tvarumo ataskaitom būdingą lankstumą ir pritaikomumą atspindint tvarumo tendencijas ir įtraukiant suinteresuotųjų šalių dalyvavimo praktiką. Autoriai išskyrė, jog savanoriškas tvarumo ataskaitų rengimas turi teigiamą ir neigiamą požiūrį, nes gali paskatinti savanorišką praktiką ir novatorišką tvarumo praktiką, tačiau gali kelti iššūkių dėl informacijos atskleidimo ir patikimumo. Nepaisant savanoriškas ataskaitų teikimas leidžia įmonėms tapti lyderėmis įgyvendinant tvarumo iniciatyvas, kurias dažnai lemia suinteresuotųjų šalių lūkesčiai ir noras pagerinti įmonės reputaciją.

Diskusijos apie privalomų įpareigojimų įmonėms priėmimą tvarumo srityje paskatino šių sprendimų efektyvumo analizę tyrimuose didinant įmonių tvarių sprendimų priėmimą. Christensen, Hail ir Leuz (2021) tyrime atskleidė, kad privalomas tvarumo informacijos atskleidimas pagerina duomenų palyginamumą, tačiau neprideda prie geresnių tvarumo rezultatų siekimo ir tvarių inovacijų diegimo. Autoriai aprašo, kad privalomas ataskaitų rengimas turi teigiamą poveikį, nes didina investuotojų ir suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą, tačiau šis įpareigojimas neužtikrina tvarumo tikslų įgyvendinimo praktikoje.

Sudėtingas įmonių tvarumo strategijos ir tvarumo ataskaitų ryšys yra labai svarbus norint suprasti, kaip įmonės formuluoja ir įgyvendina savo tvarumo siekius. Šis ryšys nagrinėjamas atliekant įvairius mokslinius tyrimus, kuriuose pabrėžiama, kaip tvarumo strategijos kuriamos, perduodamos ir integruojamos į platesnę įmonių veiklą teikiant tvarumo ataskaitas.

Privalomas tvarumo ataskaitų rengimas įvaldijamas, kaip mechanizmas, kuris užtikrina įmonių veiklos skaidrumą ir atskaitomybę susijusią su poveikiu aplinkai. Nepaisant to, tyrimai rodo, jog privalomas ataskaitų teikimas neužtikrina įmonių tvarios veiklos praktikos vienodumo. Gerwing, Kajüter ir Wirth (2022) atliko tyrimą, kuriuo siekė atskleisti sąsajas tarp darnaus įmonių valdymo ir tvarumo ataskaitų kokybės Vokietijos įmonių kontekste. Tyrimo rezultatai parodė, kad ataskaitų teikimas didina skaidrumą ir įmonių atskaitomybę, tačiau ši veikla nedidina tvarios praktikos įmonių veikloje. Autoriai pažymėjo, kad tokiem rezultatam įtaką gali daryti įmonės dydis, įmonės veiklos sektorius ir pelningumas. Pasak tyrimo, siekiant efektyvaus tvarumo ataskaitų teikimo poveikio tvariai įmonės praktikai svarbu taikyti individualius sprendimus.

Įmonių tvarumo strategijų kūrimo procese ir siekiant jas įgyvendinti svarbų vaidmenį atlieka vadovų vaidmuo ir valdymo struktūra. Klettner, Clarke ir Boersma (2014) tyrime analizuoja ryšį tarp įmonių valdymo ir kaip jis veikia tvarumo strategijų kūrimą ir tvarių sprendimų įgyvendinimą. Tyrimas atskleidė, kad įmonių vadovų vaidmuo svarbus įmonių tvarumo kontekste, nes tai užtikrina, kad tvarumo integracija veiklos procesuose ir įmonės kultūroje būtų nuodugni.

Rezaee (2016) ištyrė, kokie svarbiausi veiksniai norint įtvirtinti tvarumą įmonėse. Tyrimas išskyrė, kad integruojant tvarumą į įmonės veiklą svarbu nuolatinis veiklos tobulinimas ir ilgalaikės vertės kūrimas. Autorius aprašo sistemą, kurią sudaro keturios pagrindinės strategijos kryptys: tvarumo principų integravimas, tvarios pridėtinės vertės kūrimas, nuolatinis veiklos tobulinimas ir tvarumo ataskaitų teikimas ir jų patikimumo užtikrinimas. Kiekviena iš šių strategijų kuria didelę vertę įmonėms tvarumo integravimo procese, kurio metu užtikrinamas visapusiškas tvarumo principų integravimas į įmonės valdymą ir įmonės veiklos suderinimas su visuotiniais tvarumo tikslais.

Empiriniai tyrimai ir teorinės išvalgos leidžia įvairiapusiškai suprasti, kaip susipina tvarumo strategija ir ataskaitų teikimas. Truant, Corazza ir Scagnelli (2017) atliktame tyrime nagrinėja naujausius politikos pokyčius tvarumo ataskaitų teikimo srityje ir įmonių reakciją į šiuos pokyčius,

pabrėždami strateginį tvarumo informacijos atskleidimo aspektą. Wolff et al. (2020) nagrinėja automobilių pramonės įmonių transformaciją į tvarumo lyderes, pabrėždami atotrūkį tarp viešai skelbiamų tvarumo strategijų ir veiklos įgyvendinimo.

Analizuojant mokslinių tyrimų sritis išryškėja tendencija, kad akademinė bendruomenė vis labiau domisi šių besiformuojančių socialinės atskaitomybės standartų pasekmėmis, tvarumo atskaitomybės skaitmeninimu ir strateginiu tvarumo įsitvirtinimu verslo įmonėse. Schaltegger ir Csutora (2012) atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo skaitmeninių technologijų poveikį tvarumo ataskaitų skaidrumo ir veiksmingumo didinimui, pabrėždami esminį skaitmeninimo vaidmenį kuriant dinamiškesnes ir interaktyvesnes ataskaitų teikimo paradigmas.

Nepaisant tyrimų gausos, kuriuose daugiausia dėmesio skiriama tvarumo ataskaitų teikimo reguliavimo ir technologinei pažangai, vis dar pastebima spraga siekiant išsiaiškinti savanoriškostvarumo integracijos ir įmonių tvarumo strategijų dinamiką. Nors su privaloma atskaitomybė sulaukė daug dėmesio, ypač dėl atitikties teisės aktų reikalavimams ir jos įtakos įmonių skaidrumui (De Villiers ir Maroun, 2017), savanoriškos tvarumo atskaitomybės strateginės kryptys ir pasekmės reikalauja tolesnio tyrimo. Ši spraga akivaizdžiai matoma aplinkoje, kurioje įmonės orientuojasi tvarumo strateginėje aplinkoje nesant reguliavimo reikalavimų ir kaip tokios savanoriškos iniciatyvos formuoja ir yra formuojamos jų bendrųjų tvarumo strategijų.

ĮSAir aplinkosaugos valdymo kontekste itin reikšminga teorinė spraga, susijusi su įmonių tvarumo strategijų raida taikant privalomas ir savanoriškas tvarumo ataskaitų rengimo sistemas. Ši spraga atskleidžia esminį poreikį plėtoti mokslinius tyrimus siekiant nustatyti, kaip įmonės prisitaiko ir integruoja šiuos skirtingus atskaitomybės įpareigojimus formuodamos savo tvarumo strategijas ir veiklos rezultatus. Aragón-Correa, Marcus ir Vogel (2020) pabrėžia privalomų ir savanoriškų programų sinergetinio poveikio tyrinėjimo svarbą, pabrėždami, kad toks tyrimas galėtų atskleisti efektyvias tvarumo integravimo ir įgyvendinimo kryptis.

Pagrindinė šios teorinės spragos priežastis yra privalomų ir savanoriškų tvarumo ataskaitų integravimas į įmonių ĮSA strategijas. Nepaisant gausios literatūros apie abiejų ataskaitų formų poveikį atskirai - privalomos atskaitomybės, kurią sąlygoja teisės aktų laikymasis, ir savanoriškos atskaitomybės, kurią sąlygoja strateginė ĮSA veikla - jų bendra įtaka įmonių aplinkosaugos strategijoms išlieka nepakankamai ištirta. Ateities tyrimuose daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama strateginių sprendimų priėmimui įgyvendinant šią integraciją ir šios integracijos poveikiui darnaus vystymosi rezultatams, taip pašalinant didelę mokslinių tyrimų spragą, į kurią atkreipė dėmesį Ioannou ir Serafeim (2012) ir Montiel (2008).

Nėra pakankamai modelių, kurie atspindėtų dinamišką ryšį tarp šių ataskaitų teikimo praktikos ir jų poveikio įmonių aplinkosaugos strategijoms ir veiklos rezultatams. Norint suprasti esamą tvarumo ataskaitų teikimo poveikį aplinkosaugos rezultatams, kaip teigė Hahn ir Kühnen (2013), reikia nuodugniai išanalizuoti, kaip ši praktika veikia aplinkosaugos veiklos rodiklius.

Kita sritis, kurią verta tirti, yra tvarumo ataskaitų poveikio įmonių strategijoms sektoriniai ir regioniniai skirtumai. Atsižvelgiant į tai, kad skirtinguose sektoriuose ir regionuose reguliavimo aplinka ir suinteresuotųjų šalių lūkesčiai yra skirtingi, lyginamieji tyrimai galėtų padėti išsiaiškinti veiksmingą ataskaitų teikimo praktiką, pritaikytą konkrečioms aplinkoms (Kolk, 2010).

Pabaigai reikėtų toliau tirti suinteresuotųjų šalių dalyvavimą formuojant tvarumo ataskaitų rengimo veiklos rezultatus. Suvokimas, kaip suinteresuotųjų šalių įtaka daro įtaką privalomų ir savanoriškų

ataskaitų rengimo principų taikymui ir veiksmingumui, galėtų suteikti reikšmingų įžvalgų, siekiant optimizuoti ĮSA iniciatyvas, kad būtų pasiekta geresnių tvarumo rezultatų, - šią perspektyvą išsakė Perez-Batres ir kiti (2012).

Atlikus reguliavimo vaidmens skatinant tvarumo integraciją įmonės veikloje analizę jau atliktuose tyrimuose pastebėta poreikis tirti privalomų ir savanoriškų darnaus vystymosi programų sinerginį poveikį įmonių tvaraus vystymosi strategijų formavimui ir įgyvendinimui. Šiai tyrimo kryptčiai tiesioginę įtaką daro esminių esamos literatūros spragų nustatymas, kurios išryškėjo atlikus išsamią tyrimų įmonių tvarumo srityje analizę. Tyrimu siekiama pašalinti pastebėtą mokslinio darbo trūkumą, susijusį su bendru šių programų poveikiu, į kurį iš esmės nebuvo atsižvelgta nagrinėjant atskirų programų poveikį.

Šis probleminės srities pasirinkimas grindžiamas Aragón-Correa, Marcus ir Vogel (2020), Li, Wang, Sueyoshi, ir Wang (2021) ir kitų autorių publikacijose nustatytais spragomis ir rekomendacijomis būsimiems tyrimams, kuriuose siūloma nuodugniau ištirti reguliavimo vaidmenį skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje.

Apibendrinant galima teigti, kad problemos analizė atskleidė didelę spragą dabartiniame suvokime apie reguliavimo vaidmenį skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje. Pabrėžiama, kad reikia tolesnių empirinių tyrimų, siekiant ištirti, kokią įtaką ši atskaitomybės praktika daro strateginiam tvarumo iniciatyvų įgyvendinimui įmonėse. Analizėje išryškėja sudėtinga dinamika tarp teisės aktų laikymosi, suinteresuotųjų šalių dalyvavimo ir įmonių darnaus vystymosi pastangų, o tai rodo, kad darnaus vystymosi ataskaitų teikimo veiksmingumas skatinant tikrąją tvarumo praktiką priklauso nuo įvairių organizacinių ir kontekstinių veiksnių.

2. Reguliavimo vaidmens ir tvarumo integracijos įmonių veikloje teoriniai sprendiniai

2.1. Įmonių tvarumo strategijų koncepcija

Feldmano (2020) teigimu, įmonės strategija apima visapusiškus vadovų veiksmus ir sprendimus, kuriais apibrėžiama įmonės veiklos sritis ir kryptis. Pasak autoriaus ji apima tris pagrindinius komponentus: vidinius organizacijos veiksmus (išteklų koordinavimas įmonės ribose), tarporganizacinius veiksmus (santykių koordinavimas tarp įmonės ribų) ir neorganizacinius veiksmus (sprendimas, kurios įmonės priklauso įmonės riboms, o kurios - ne). Kiekviena sudedamoji dalis grindžiama skirtingomis teorinėmis sistemomis, tokiomis kaip dinaminės galimybės, išteklių perskirstymas ir atstovavimo teorija, todėl siūlomas daugialypis požiūris į įmonių strategijos supratimą ir analizę. Ši konceptualizacija suteikia struktūrizuotą požiūrį į tai, kaip įmonės valdo savo išteklius, tarpusavio santykius ir bendrą įmonės portfelį, kad pasiektų tvarų konkurencinį pranašumą ir augimą.

Įmonių tvarumas, remiantis Lo ir Sheu (2007) aprašytu Dow Jones tvarumo indeksu - tai verslo požiūris, kuris sukuria ilgalaikę vertę investuotojams, išnaudojant galimybes ir valdant ekonominę, aplinkosauginę ir socialinę riziką (Lo ir Sheu, 2007). Ši koncepcija neapsiriboja vien pelno siekimu, bet atsižvelgia ir į nefinansinius kriterijus, tokius kaip vadovavimo kokybė, valdymo struktūros, reputacija, žmogiškojo kapitalo vadyba, santykiai su suinteresuotosiomis šalimis, aplinkos apsauga ir ĮSA (Lo & Sheu, 2007). Toks platesnis požiūris sutampa su suinteresuotųjų šalių keliamais reikalavimais dėl didesnės atskaitomybės tokiais klausimais kaip darbo standartai, aplinkos apsauga ir žmogaus teisės. Empiriniai tyrimai nustatytas teigiamas ryšys tarp ĮSA ir finansinės naudos, visų pirma kalbant apie įmonės aplinkosauginę veiklą (Lo & Sheu, 2007).

Engert, Rauter ir Baumgartner (2016) pabrėžia, kad įmonių tvarumui užtikrinti reikia strateginės integracijos, kurią lemia tiek vidinė, tiek išorinė organizacijos įtaka. Vidiniai veiksniai, tokie kaip įmonės dydis, apimtis ir struktūra, vaidina lemiamą vaidmenį formuojant įmonės tvarumo procesus ir jų integraciją į strateginį valdymą (Engert et al., 2016). Panašiai ir išoriniai veiksniai, tokie kaip pramonės šakos tipas ir padėtis pramonės šakoje, taip pat daro didelę įtaką įmonės strateginei pozicijai įmonės tvarumo atžvilgiu (Engert et al., 2016).

Įmonių tvarumo integravimą į strateginį valdymą lemia įvairūs veiksniai, įskaitant teisinės atitikties užtikrinimą, konkurencinį pranašumą, sąnaudų mažinimą, ekonominius rezultatus, inovacijas, socialinę ir aplinkosauginę atsakomybę, rizikos valdymą, įmonės reputaciją ir kokybės valdymą (Engert et al., 2016). Šie veiksniai pabrėžia įvairiapusę tvarumo iniciatyvų naudą, apimančią ne tik teisės aktų laikymąsi, bet ir konkurencinio pranašumo kūrimą bei inovacijų skatinimą.

Įmonių tvarumo strategija - tai veiksmai ir iniciatyvos, kurių imasi įmonės, siekdamos įtraukti aplinkos, socialinius ir ekonominius aspektus į savo veiklą ir sprendimų priėmimo procesus (Tsalis, Nikolaou, Grigoroudis ir Tsagarakis, 2015). Šiomis strategijomis siekiama ilgalaikio tvarumo, derinant pelno generavimą su socialine ir aplinkosaugine atsakomybe. Jos apima verslo veiklos suderinimą su pasauliniais tvarumo tikslais, tokiais kaip darnaus vystymosi tikslai ir tarptautiniai klimato susitarimai (Bauer, Bulatenko ir Shimshirt, 2022; van Zanten ir van Tulder, 2021). Įmonių tvarumo strategijos yra svarbios šiuolaikinio verslo srityje, nes jos leidžia įmonėms spręsti visuomenės problemas, mažinti neigiamą poveikį aplinkai ir stiprinti savo reputaciją bei konkurencingumą. Jos taip pat padeda siekti darnaus vystymosi, nes skatina atsakingą verslo

praktiką, efektyvų išteklių naudojimą ir inovacijas (Wongsnuopparat & Chunyang, 2021; Calisto, Umbelino, Gonçalves, & Viegas, 2021; Ahmed, Kyriakopoulos, Streimikiene, & Streimikis, 2021). Taikydamos šias strategijas, įmonės gali kurti vertę savo suinteresuotosioms šalims, mažinti riziką ir prisidėti prie tvaresnės ir atsparesnės ateities.

Siekiant įmonėse įgyvendinti tvarumo strategiją svarbu užtikrinti efektyvų procesų įgyvendinimą. Setiawati, Noviarita ir Siregar (2023) teigia, kad įmonėms siekiant įgyvendinti tvarumo strategiją svarbus veiksnys yra valdymo kontrolės sistemos, kurios padeda užtikrinti ĮSA bei tvarumo ataskaitų rengimo įgyvendinimą įtraukiant šiuos procesus į įmonės tikslus. Literatūroje vyrauja ir kitoks požiūris, kuris pabrėžia žmogiškųjų išteklių svarbą įgyvendinant įmonės tvarumo strategiją. Posch ir Speckbacher (2017) teigimu tvarumo strategijos įgyvendinimo procese reikšmingas vaidmuo tenka vidurinėsios grandies vadovams. Apjungus šias perspektyvas išryškėja, kad tvarumo strategijų įgyvendinimui įmonėse reikia subalansuoto požiūrio, kuris derintų veiksmingas valdymo sistemas su aktyviu vidurinėsios grandies vadovų dalyvavimu. Veiksmingo valdymo sistemos suteikia efektyvią sistemą ir kontrolę, kad ĮSA veikla būtų nukreipta į įmonės tvarumo tikslus, o vidurinėsios grandies vadovai veikia kaip esminė grandis, integruojanti šias strategijas į kasdienę verslo praktiką.

Šiuolaikinių įmonių veikloje ĮSA integravimas į įmonių tvarumą (IT) tapo svarbia strategine evoliucija (Ashrafi et al., 2018). Šiame tekste nagrinėjama ĮSA raidos trajektorija ir vėlesnis jos įsiliejimas į platesnę įmonių tvarumo sąvoką (Ashrafi et al., 2018; Dragu, 2019).

ĮSA, kaip sąvoka, atsirado XX a. viduryje ir reiškė korporacijų įsipareigojimus išplėsti savo atsakomybę, neapsiribojant vien finansiniais ir teisiniais reikalavimais, įtraukiant socialinius ir aplinkosaugos aspektus. Ši ĮSA perspektyva labai pasikeitė, pereidama nuo pradinio dėmesio filantropijai ir socialinei gerovei prie holistiškesnio požiūrio, apimančio trigubą apatinę liniją - socialinius, aplinkosauginius ir ekonominius aspektus (Ashrafi et al., 2018; Dragu, 2019).

Lygiagrečiai su ĮSA vystymusi aštuntojo dešimtmečio pabaigoje atsirado ĮSA, kurios pagrindą sudaro tvaraus vystymosi principai. Įmonių tvarumas skiriasi nuo ĮSA savo visapusišku požiūriu, pabrėžiančiu ilgalaikį tvarumą visais socialiniais, aplinkosauginiais ir ekonominiais aspektais (Ashrafi et al., 2018; Majerník et al., 2022).

ĮSA ir įmonių tvarumo tarpusavio ryšys yra sudėtingas, tačiau tarpusavyje susijęs. Nors ĮSA dažnai laikoma platesnio įmonių tvarumo spektro sudedamąja dalimi, tarp jų yra esminių skirtumų. ĮSA, tradiciškai labiau orientuota į trumpalaikę perspektyvą, vertinama kaip plataus masto įmonių tvarumo dalis, kuriai būdingas dėmesys ilgalaikiam tvarumui (Ashrafi ir kt., 2018).

Šiuolaikinėje praktikoje ĮSA siekiama kurti bendrąją vertę derinant ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius veiklos rezultatus, atspindinčius įmonių tvarumui būdingą trigubo rezultato koncepciją. Tačiau įmonių tvarumas dar labiau išplečia šią sąvoką, įtraukdama tiek vidinę, tiek išorinę atsakomybę ir pabrėždama ilgalaikius aspektus (Ashrafi et al., 2018; Morea et al., 2021).

Vis labiau pripažįstama strateginė įmonių tvarumo integravimo į įmonių strategijas svarba. Atsižvelgiant į iššūkius, kylančius dėl didėjančio pasaulio gyventojų skaičiaus ir ribotų išteklių, korporacijos raginamos iš naujo kurti savo strategijas, kad užtikrintų tvarią prieigą prie išteklių ir visuomenės teisėtumą. Šis požiūris peržengia tradicinės atsakomybės ribas ir numato, kad įmonių

tvarumas yra ilgalaikė išlikimo strategija, būtina siekiant išlaikyti įmonių tvarumą ir konkurencingumą laikui bėgant (Ashrafi et al., 2018; Fallah Shayan et al., 2022). Be to, tyrimas rodo, kad ĮSA gali veikti kaip pereinamasis etapas kelyje į tvarų vystymąsi arba kaip galutinis tikslas pats savaime. Šis požiūris grindžiamas šiuolaikiniu ĮSA supratimu, kuris išsivystė siekiant aktyviai spręsti įvairias socialines, aplinkosaugos ir ekonomines problemas (Ashrafi ir kt., 2018).

Literatūroje pastebima, kad ĮSA integravimas į įmonių tvarumą reiškia strateginį perėjimą nuo riboto, trumpalaikio dėmesio prie holistiškesnio ir tvaresnio požiūrio, kuriuo veiksmingai sprendžiami pasauliniai tvarumo iššūkiai. Integracija atspindi poreikį korporacijoms pritaikyti savo strategijas, kad būtų užtikrintas ilgalaikis gyvybingumas ir etiška veikla. Ši evoliucija išryškina būtinybę ateities tyrimuose gilintis į tai, kaip įmonės suvokia ir įgyvendina ĮSA ir įmonės tvarumas, taip užtikrinant nuoseklumą ir tikslumą sprendžiant įmonių atsakomybės ir tvarumo pastangų klausimus (Ashrafi et al., 2018; Herrera & de las Heras-Rosas, 2020).

Aplinkosaugos, socialinių ir valdysenos (ASV) ((angl. Environmental, social and governance, ESG) veiksmų integravimas į strateginių sprendimų priėmimo procesus vis dažniau pripažįstamas kaip esminis tvarios verslo praktikos komponentas. Pasak Hsu ir Liou (2020), ASV kriterijų įtraukimas į strateginį planavimą leidžia bendrovėms suderinti savo verslo tikslus su tvarumo tikslais, skatinant ilgalaikį vertės kūrimą tiek bendrovei, tiek jos suinteresuotosioms šalims. Toks suderinimas ypač aktualus sektoriuose, kuriuose tvarumo klausimai daro tiesioginį poveikį verslo veiklai ir finansiniams rezultatams. Hsu ir Liou (2020) tyrimas pabrėžia ASV integravimo į strateginių sprendimų priėmimą svarbą kaip priemonę, padedančią didinti įmonių tvarumą ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimą.

Rizikos valdymo kontekste ASV veiksniai atlieka lemiamą vaidmenį nustatant ir mažinant galimą riziką, kuri gali neigiamai paveikti įmonės reputaciją, veiklos efektyvumą ir teisinės atitikties užtikrinimą. Zhang, Xie ir Liang (2019) pabrėžia, kad nuolatinis ASV veiksmų valdymas gali stipriai sumažinti aplinkosauginės rizikos, socialinių prieštaravimų ir valdymo nesėkmių poveikį. Įtraukdamos ASV aspektus į rizikos vertinimo sistemas, įmonės gali veiksmingiau numatyti ir spręsti su tvarumu susijusią riziką, taip apsaugodamos savo turtą ir užtikrindamos ilgalaikę sėkmę.

Nustatyta, kad ASV veiksmų integravimas į pagrindines verslo strategijas buvo įvardytas kaip galinga inovacijų varomoji jėga. Įmonės, teikiančios pirmenybę ASV aspektams, dažniau investuoja į tvarias inovacijas, todėl kuriami nauji produktai, paslaugos ir procesai, mažinantys poveikį aplinkai ir didinantys socialinę gerovę. Pasak Rauter, Jonker ir Baumgartner (2021), į tvarumą orientuotos inovacijos ne tik padeda spręsti visuomenės iššūkius, bet ir atveria įmonėms naujų rinkos galimybių ir konkurencinių pranašumų. Autoriai aprašo, kaip į ASV orientuotos inovacijų strategijos gali skatinti organizacijos kūrybiškumą, didinti išteklių naudojimo efektyvumą ir kurti vertę, suderintą su tvarumo principais.

Pagrindinė tendencija verslo strategijų srityje - vis didesnis dėmesys tvarumui, aplinkosaugos aspektus įtraukiant į bendrą verslo modelį. Šiam paradigmos pokyčiui įtakos turi tiek privalomos, tiek savanoriškos strategijos: pirmosios nustato pagrindinius veiklos standartus, o antrosios dažnai juos peržengia, taip skatindamos tvaresnę pramonės praktiką (Aragòn-Correa, Marcus ir Vogel, 2020). Įmonių tvarumo srityje skirtingos paradigmos yra privalomos ir savanoriškos strategijos. Privalomos strategijos grindžiamos teisinėmis ir reguliavimo sistemomis, verčiančiomis laikytis konkrečių aplinkosaugos standartų, taip skatinant vienodą jų laikymąsi ir potencialiai didinant

aplinkosauginį veiksmingumą (Aragòn-Correa, Marcus ir Vogel, 2020). Aragòn-Correa, Marcus ir Vogel (2020) pastebi, jog savanoriškas strategijas skatina įmonių iniciatyvos, kurias dažnai lemia rinkos dinamika, vartotojų pageidavimai arba etinės įmonių orientacijos. Šios strategijos skatina inovacijas ir gali suteikti konkurencinį pranašumą, nors jų diskretiškumas gali lemti nevienodą aplinkosaugos standartų laikymąsi.

Gilinantį ir privalomų ir savanoriškų įmonių tvarumo strategijų sąvokas, svarbu suprasti, kaip jos pasireiškia įmonių praktikoje. Privalomos tvarumo strategijos, kurias dažnai įteisina nacionalinės vyriausybės arba tarptautinės institucijos, verčia organizacijas laikytis konkrečių ASV standartų. Šiais reglamentais siekiama užpildyti kokybės, skaidrumo, informacijos asimetrijos ir galimų interesų konfliktų, dažnai susijusių su savanorišku ataskaitų teikimu, spragas (De Villiers ir Maroun, 2017; Lodhia, 2012). Nustatyta, kad, pasaulinė ataskaitų teikimo iniciatyva didina ĮSA, mažina veiklos riziką ir gerina veiklos rezultatus (Vinsalek Stipic, 2022). Tačiau privalomas ataskaitų teikimas taip pat gali apsunkinti įmones sudėtingais atitikties reikalavimais ir gali turėti įtakos jų finansiniams ir veiklos rezultatams (Taneja et al., 2021).

Ir atvirkščiai, savanoriškas įmonių tvarumo strategijas lemia įmonės vidaus politika ir tikslai. Šios strategijos, veikiamos rinkos konkurencijos ir suinteresuotųjų šalių lūkesčių, leidžia įmonėms išsiskirti iš konkurentų vykdant ĮSA veiklą ir atskleidžiant informaciją (Ryou et al., 2022). Savanoriškas ASV sričių integravimas į strateginį valdymą, kaip pastebi Ioannou ir Serafeim (2019), atitinka didėjančius suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir sukuria konkurencinį pranašumą.

Privalomų ir savanoriškų tvarumo strategijų tarpusavio ryšys yra painus. Privalomos strategijos, kurias įteisina vyriausybės arba tarptautinės institucijos, sukuria vienodą sistemą ir nustato minimalius įmonių tvarumo standartus. Pavyzdžiui, tokiais teisės aktais, kaip Italijos įstatyminis potvarkis Nr. 254/2016, reikalaujama, kad įmonės į teisės aktais nustatytas finansines ataskaitas įtrauktų informaciją apie aplinkosaugos, socialines ir valdymo strategijas. Dėl to padaugėjo įmonių, išsamiai ir skaidriai atskleidžiančių tvarumo informaciją, ir taip buvo paskatintos ĮSA iniciatyvos (Balluchi, Furlotti ir Torelli, 2020). Tačiau privalomas ataskaitų teikimas taip pat gali tapti didele našta bendrovėms dėl atitikties reikalavimų (Carungu, Di Pietra ir Molinari, 2020).

Kita vertus, savanoriškos strategijos leidžia įmonėms diegti naujoves ir išsiskirti rinkoje. Įmonės dažnai imasi savanoriškų iniciatyvų, siekdamos peržengti atitikties reikalavimus ir panaudoti tvarumą strateginiam pranašumui įgyti. Šioms savanoriškoms strategijoms įtakos turi konkurencija rinkoje ir suinteresuotųjų šalių lūkesčiai. Nustatyta, kad savanoriškai teikiamoms tvarumo ataskaitoms įmonių tinklalapiuose daro įtaką tokie veiksniai kaip įmonės dydis, tarptautinis pobūdis ir verslo sektoriai (Hernández-Pajares, 2019).

Įmonių tvarumo srityje institucinė teorija tampa pagrindine sistema, padedančia suprasti sudėtingą išorinių jėgų sąveiką, kuri lemia įmonių elgesį ir strategijas, susijusias su tvarumo praktika. Ši teorija paaiškina, kaip normatyvinis, prievartinis ir mimetinis spaudimas organizacijos institucinėje aplinkoje verčia ją priimti tvarumo strategijas ir ataskaitų teikimo praktiką. Normatyvinis poveikis, kylantis iš visuomenės lūkesčių ir profesinių standartų, skatina įmones suderinti savo tvarumo praktiką su vyraujančiomis jų pramonės šakos ir visos visuomenės normomis ir vertybėmis. Tokį suderinamumą lemia noras išlaikyti teisėtumą ir aktyviai reaguoti į suinteresuotųjų šalių reikalavimus dėl tvarios ir etiškos verslo veiklos (Hahn ir Kühnen, 2013).

Teisinės ir reguliavimo sistemos sukuria prievartinį poveikį, įpareigojantį korporacijas laikytis konkrečios tvarumo praktikos ir atskaitomybės standartų. Puikus to pavyzdys - Europos Sąjungos

Įmonių tvarumo ataskaitų teikimo direktyva (ITATD), kuria įpareigojama laikytis visapusiško požiūrio į tvarumo ataskaitų teikimą, taip darant didelę įtaką įmonių tvarumo strategijoms (Europos Komisija, 2021). Šis reguliavimo postūmis pabrėžia priverstinio spaudimo vaidmenį standartizuojant tvarumo informacijos atskleidimą ir skatinant skaidrumo ir atskaitomybės kultūrą įmonių sferoje.

Svarbus vaidmuo formuojant įmonių tvarumo strategijas tenka ir imitaciniam spaudimui, kurį lemia noras sekti sėkmingų konkurentų ar pramonės lyderių pavyzdžiu. Susidūrusios su neapibrėžtumu arba siekiamos konkurencinio pranašumo, organizacijos dažnai atkartoja tariamų savo srities lyderių tvarumo praktiką ir atskaitomybės standartus. Šis bandymas atkartoti yra ne tik pasyvi reakcija, bet ir strateginis žingsnis, kuriuo siekiama užtikrinti teisėtumą, sustiprinti konkurencinę poziciją ir spręsti sudėtingus tvarumo iššūkius (Bansal ir Clelland, 2004).

Ajzeno (1991) pasiūlyta suplanuotos elgsenos teorija yra vertingas pagrindas analizuojant veiksmus, darančius įtaką įmonių tvarumo strategijų pokyčius. Remiantis suplanuotos elgsenos teorija, ketinimus įsitraukti į tam tikrą elgesį (pvz., įgyvendinti tvarumo strategijas) lemia požiūris į elgesį, subjektyvios normos ir suvokiama elgesio kontrolė. Įmonių tvarumo kontekste ši teorija rodo, kad sprendimui priimti tvarumo strategijas ir praktiką įtakos turi įmonių vadovų įsitikinimai apie tvarumo naudą (nuostatos), svarbių suinteresuotųjų šalių lūkesčiai (subjektyvios normos) ir įmonės gebėjimas veiksmingai įgyvendinti šias strategijas (suvokiama elgesio kontrolė). Hsu, Chen ir Liu (2017) taiko suplanuotą elgsenos teoriją, kad suprastų, kaip įmonės formuoja savo tvarumo strategijas, ir nustatė, kad teigiamas požiūris į tvarumą kartu su stipriu suinteresuotųjų šalių spaudimu ir didele suvokiama tvarumo praktikos kontrole reikšmingai prognozuoja įmonės įsipareigojimą įgyvendinti tvarumo iniciatyvas. Šis teorinis požiūris išryškina psichologinių veiksnių ir strateginių aspektų svarbą priimant tvarumo praktiką įmonėse

Institucinės teorijos integravimas į įmonių tvarumo analizę leidžia giliai suprasti, kodėl įmonės imasi tvarumo praktikos ir kaip šią praktiką veikia platesnis institucinis kontekstas. Pasak Bansal ir Clelland (2004) ši teorija parodo, kad tvarumo strategijų priėmimą ir tvarumo ataskaitų teikimo mastą labai lemia institucinis spaudimas, su kuriuo susiduria organizacijos. Šioje teorinėje perspektyvoje pabrėžiama, kaip svarbu atsižvelgti į institucinę aplinką nagrinėjant įmonių atsaką į tvarumo iššūkius. Ji padeda suprasti, kaip išorinis spaudimas ne tik verčia laikytis reikalavimų, bet ir skatina inovacijas bei strateginį diferencijavimą įmonių tvarumo srityje.

Vis dažniau pripažįstama, kad inovacijų ir tvarumo strategijų sąsaja įmonių struktūrose yra labai svarbus elementas siekiant tvaraus augimo. Todėl būtina keisti paradigmą, kai tvarumas tampa neatsiejama įmonių kultūros dalimi, reikalaujančia aktyvaus visų darbuotojų dalyvavimo inovacijų procesuose. Tokios iniciatyvos, kaip "Bühler Inovacijų iššūkis", yra to pavyzdys, lemiantis didelį darbuotojų dalyvavimą kuriant idėjas ir parodantis, kaip svarbu į tvarumo iniciatyvas įtraukti visų lygių darbuotojų (Juntunen ir kt., 2018).

Tiksliai apibrėžus tvarumo tikslus, kaip tai padarė "Bühler", inovacijų pastangos sutelkiamos į išmatuojamus rezultatus ir praktinę pažangą. Tvarumo integravimas į inovacijų procesą užtikrina, kad tvarumo tikslai būtų įtraukti į įmonės strategijos struktūrą ne tik kaip papildomas, bet ir kaip pamatinis elementas. Tokį požiūrį palaiko Sullivanas, Thomas ir Rosano (2018), kurie pabrėžia pramoninės ekologijos vaidmenį mažinant atotrūkį tarp tradicinės verslo praktikos ir darnaus vystymosi. Afeltra ir kiti (2022) taip pat pabrėžia teigiamą tvarių inovacijų poveikį organizacijos veiklos rezultatams, atskleisdami esminį žmogiškojo kapitalo vaidmenį skatinant šias inovacijas. Be

to, Martinuzzi ir Schönherr (2019) aptaria įmonių tvarumo evoliuciją ir dabartinį į poveikį orientuotą, bendradarbiavimu grindžiamą ir sisteminių pobūdį, dar labiau patvirtinantį inovacijų integravimą į tvarumo strategijas.

Vieši tvarumo įsipareigojimai, kurių pavyzdys yra tokios bendrovės kaip "Covestro", didina atskaitomybę ir konkurencinį pranašumą, nes inovacijos derinamos su klientų lūkesčiais ir rinkos tendencijomis. Tačiau tvarumo integravimas į inovacijų procesus taip pat gali kelti iššūkių, tokių kaip įvairių suinteresuotųjų šalių interesų derinimas ir prisitaikymas prie sparčių technologinių pokyčių (Genç & Benedetto, 2019; Shahzad et al., 2020).

Naujausioje literatūroje vis daugiau dėmesio skiriama įmonių gerosioms praktikoms, kurios pasakoja, kaip įmonės sėkmingai integravo tvarumą į savo pagrindines verslo strategijas ir ataskaitų teikimo mechanizmus. Vieną tokių pavyzdžių aprašė Bocken ir Geradts (2021 m.) tyrime, kur „Patagonia“ išskiriama kaip novatoriškas tvarumo integravimo pavyzdys. „Patagonia“ įsipareigojimas rūpintis aplinkosauga aiškiai matomas jos strateginių sprendimų priėmimo procesuose, kuriuose tvarumas yra ne tik papildoma, bet ir pagrindinė sąlyga, kuria vadovaujamosi vykdant įmonės veiklą, kuriant produktus ir taikant klientų įtraukimo strategijas (Bocken ir Geradts, 2021 m.). Autoriai pamini, jog "Patagonia" požiūris į tvarumo ataskaitų teikimą, apimantis skaidrų poveikio tiekimo grandinei atskleidimą ir iniciatyvas, kuriomis siekiama mažinti anglies dioksido pėdsaką, yra pavyzdys, kaip laikytis privalomų ataskaitų teikimo reikalavimų ir savanoriškų iniciatyvų, kurios neapsiriboja tik reikalavimų laikymusi, bet skatina pokyčius visoje pramonėje.

"Tesla, Inc." dažnai minimas įmonės pavyzdys dėl novatoriško požiūrio į tvarumą ir įmonės gebėjimo apie šias pastangas informuoja teikdama ataskaitas. Pasak Jones ir Comfort (2020), "Tesla" strateginis dėmesys elektra varomoms transporto priemonėms ir atsinaujinančios energijos sprendimams yra pavyzdys, kaip įmonė gali suderinti savo produktų pasiūlą su platesniais tvarumo tikslais. Tesla tvarumo ataskaitos, kuriose išsamiai aprašomos jos pastangos mažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą ir pereiti prie atsinaujinančiųjų energijos šaltinių, parodo tvarumo ataskaitų teikimo galimybes ne tik vykdyti teisės aktų reikalavimus, bet ir informuoti suinteresuotąsias šalis apie įmonės pažangą siekiant tvarumo tikslų ir skatinant technologines inovacijas (Jones ir Comfort, 2020).

"Unilever" požiūris į tvarumo ataskaitų teikimą supažindina, kaip įmonės gali spręsti neprivalomo ataskaitų teikimo iššūkius. Smithas ir Rönnegardas (2021) aptaria "Unilever" tvaraus verslo vystymo planą, kuriame išdėstyti ambicingi sveikatos ir gerovės gerinimo, poveikio aplinkai mažinimo ir pragyvenimo šaltinių gerinimo tikslai. Išsamios "Unilever" ataskaitos apie pažangą siekiant šių tikslų yra gerosios savanoriškos tvarumo atskaitomybės praktikos pavyzdys, nes jose skaidriai ir išsamiai aprašomos iniciatyvos, rezultatai ir tobulintinos sritys (Smithas ir Rönnegardas, 2021). Toks informacijos atskleidimo lygis ne tik didina suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą, bet ir leidžia "Unilever" tapti įmonių tvarumo lyderiu.

IKEA tvarumo strategija yra dar vienas gerasis įmonių praktikos pavyzdys, kaip tvarumo integravimas į įmonės strategiją gali suteikti konkurencinį pranašumą. Kaip pažymi Häyhä ir Jones (2019), IKEA įgyvendino daugybę tvarumo iniciatyvų, pradedant tvarių medžiagų tiekimu ir sąžiningos darbo praktikos užtikrinimu tiekimo grandinėje ir baigiant investicijomis į atsinaujinančiąją energiją. IKEA tvarumo ataskaitos yra išsamios, jose detalai aprašomos įmonės strategijos, pasiekimai ir iššūkiai, taip parodant įmonės įsipareigojimą siekti skaidrumo ir strateginį tvarumo, kaip inovacijų ir konkurencinio pranašumo šaltinio, naudojimą.

Aplinkosaugos strategijos ir žaliųjų inovacijų vaidmuo gerinant aplinkosauginį veiksmingumą, kaip pabrėžė Kraus et al. (2020), išryškina tvarumo praktikos integravimo į įmonių veiklą vertę. Tačiau šiam integravimui taip pat gali trukdyti tokios kliūtys, kaip inovacijų suderinimo su tvarumo tikslais sudėtingumas ir ilgalaikių investicijų poreikis, kuris gali nesutapti su trumpalaikiais finansiniais tikslais (Sun ir Sun, 2021; Bayik, 2019; Cavaleri ir Shabana, 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad skyriuje, kuriame aptariama įmonių tvarumo strategijų koncepcija, nagrinėjamas daugialypis įmonių strategijų pobūdis, pabrėžiant holistinį požiūrį, apimančią vidinius, tarporganizacinius ir neorganizacinius veiksmus. Jame pabrėžiama raida nuo ĮSA link platesnės įmonių tvarumo perspektyvos, išryškinant tvarumo integravimo į strateginį valdymą svarbą, siekiant spręsti ekonomines, aplinkosaugines ir socialines problemas, susijusias su rizikomis ir galimybėmis. Šiam integravimui įtakos turi tiek vidiniai veiksniai, įmonės dydis ir struktūra, tiek išoriniai veiksniai, įskaitant pramonės šakos tipą ir padėtį rinkoje.

2.2. Savanoriškų ir privalomų tvarumo ataskaitų rengimas teorine perspektyva

Įmonių tvarumo ataskaitų rengimo laikotarpiu atsirado įvairių ataskaitų - tvarumo ataskaitų, ĮSA ataskaitų ir integruotų ataskaitų. Šiose ataskaitose, nors ir skirtingai orientuotose, bendrai siekiama atskleisti įmonės ASV iniciatyvas. Tačiau ES ĮTATD atsiradimas pradėjo naują šios evoliucijos etapą, pabrėždamas poreikį atskleisti standartizuotą ir palyginamą informaciją visose įmonėse (Caputo, Pizzi, Ligorio ir Leopizzi, 2021) .

Pasaulinių atskaitomybės standartų, tokių kaip Pasaulinės atskaitomybės iniciatyvos ir Tvarumo apskaitos standartų tarybos (angl. Sustainability Accounting Standards Board, SASB) pasiūlyti standartai, priėmimas dar labiau pabrėžia judėjimą link tvarumo atskaitomybės suvienodinimo. Šie pokyčiai rodo, kad nutolstama nuo anksčiau nereglamentuoto tvarumo informacijos atskleidimo pobūdžio, skatinant bendroves siekti labiau struktūruotos atskaitomybės sistemos (Tiron-Tudor, Martin ir Färcaș, 2019). Visame pasaulyje vyrauja skirtingi tvarumo ataskaitų reguliavimo standartai, kurie apibūdinami skirtingai kiekviename regione (žr. lentelė 1):

1 lentelė Tvarumo ataskaitų reguliavimo standartai

Regionas	Teisinė aplinka	Pageidaujami ataskaitų standartai	Pagrindinės sritys	Pastebėjimai	Šaltinis
Europos Sąjunga	Privaloma (ITATD, NIAD)	Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartai	ASV integracija, klimato kaita, valdymas	Stipri teisinė prievolė teikti tvarumo ataskaitas. Kiekvienais metais įtraukiamos vis mažesnės įmonės.	Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): European Union. (2023); European Union Non-Financial Reporting Directive (NFRD): European Union. (2021); Global Reporting Initiative. (2023); Sustainability Accounting Standards Board. (2022).
Jungtinės Amerikos Valstijos	Savanoriška su teisiniais aspektais (JAV Vertybinių popierių ir biržos komisijos reglamentai)	Tvarumo apskaitos standartų taryba, TCFD, Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartai	Klimato rizika, valdymas, socialinis teisingumas	Didėjantis dėmesys klimato ir ASV rizikos atskleidimui.	Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) (2023); Global Reporting Initiative. (2023); Sustainability Accounting Standards Board. (2022).
Azijos ir Ramiojo vandenyno regionas	Įvairus, priklausomai nuo šalies teisės aktų	Pasaulinės atskaitingumo standartai, Integruota ataskaita, vietiniai standartai	Aplinkosaugos tvarumas, socialinė gerovė, įmonių valdymas	Įvairūs požiūriai su augančiais teisiniais reikalavimais.	Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD); Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2023); Global Reporting Initiative. (2023)
Afrika	Daugiausia savanoriška, kai kur privaloma (pvz., Pietų Afrikos King Kodas)	Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartai, Integruota ataskaita	Ekonominė plėtra, socialinis įnašas, aplinkos apsauga	Pabrėžiamas socialinis ir ekonominis vystymasis.	King IV Report on Corporate Governance, (2016); International Integrated Reporting Council. (2020); Global Reporting Initiative. (2023)
Lotynų Amerika	Įvairus, priklausomai nuo šalies teisės aktų	Pasaulinės atskaitingumo standartai, CDP, vietiniai standartai	Biologinė įvairovė, vandens valdymas, socialinis teisingumas	Dėmesys aplinkos apsaugai ir socialiniam teisingumui.	Carbon Disclosure Project (CDP). (2000); International Integrated Reporting Council (IIRC); International Integrated Reporting Council. (2020); Global Reporting Initiative. (2023)
Artimieji Rytai	Besiformuojantys privalomi aspektai	Pasaulinės atskaitingumo standartai, Integruota ataskaita, vietiniai standartai	Energija, vandens trūkumas, darbo teisės	Augantis dėmesys tvarumui, susijusiam su ekonomikos diversifikacija.	International Integrated Reporting Council (IIRC): International Integrated Reporting Council. (2020); Global Reporting Initiative. (2023)
Kanada	Savanoriška su kai kuriais privalomais aspektais (pvz., Ontarijo vertybinių popierių komisijos gairės)	Tvarumo apskaitos standartų taryba, Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartai, TCFD	Įgimtųjų teisės, gamtos išteklių valdymas, klimato kaita	Stiprus dėmesys socialinėms problemoms ir gamtos ištekliams.	Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) (2023), International Integrated Reporting Council (IIRC) (2020); Global Reporting Initiative. (2023); Sustainability Accounting Standards Board. (2022); Sustainability Accounting Standards Board. (2022).

Australija	Mišri teisinė aplinka	Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartai, Integruota ataskaita, TCFD	Klimato kaita, biologinė įvairovė, socialinė gerovė	Didelis dėmesys aplinkos problemoms ir tvarumui.	Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) (2023); International Integrated Reporting Council (IIRC) (2020); Global Reporting Initiative. (2023)
Skandinavija	Privaloma (pvz., Švedijos metinių ataskaitų aktas)	Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartai, TCFD, Integruota ataskaita	Atsinaujinanti energija, lyčių lygybė, tvarios inovacijos	Pirmaujama tvarumo ir inovacijų srityje.	Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) (2023); International Integrated Reporting Council (IIRC) (2020); Global Reporting Initiative. (2023); Sustainability Accounting Standards Board. (2022).

Lentelėje pateikiama tvarumo ataskaitų ataskaitų reguliavimo sistema skirtinguose pasaulio regionuose. Duomenys pateikiami įtraukiant reguliavimo pagrindus, rekomenduotinus taikyti standartus, pagrindines taikymo sritis. Europos Sąjungos šalyse įmonės tvarumo duomenis įpareigoja atskleisti ITAD ir nefinansinės informacijos atskleidimo direktyva, kuriose aprašomi išsamūs informacijos atskleidimo reikalavimai. Jungtinės Amerikos valstijose vadovaujamosi savanoriškais Tvarumo apskaitos standartų valdybos (*angl. Sustainability Accounting Standards Board, SASB*) arba Klimato kaitos finansinės informacijos atskleidimo darbo grupės (*angl. Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD*) gairėmis, kurios suteikia įmonėms gaires, kokią informaciją pateikti suinteresuotoms šalims. Kituose pasaulio regionuose duomenų susijusių su tvarumu atskleidime vadovaujamosi Pasaulinės atskaitomybės iniciatyvos ir Tarptautinės integruotos atskaitomybės tarybos (*angl. International Integrated Reporting Council, IIRC*) tvarumo duomenų atskleidimo modeliais. Kiekviename regione vadovaujamosi regionui labiausiai pritaikytu modeliu skirtu atskleisti ASV sritims.

Nepaisant akivaizdaus terminijos vienodumo, kai tokios sąvokos kaip "tvarumas", "ISA" ir "integruota ataskaita" dažnai vartojamos tarsi pakaitomis, labai svarbu išvelgti šių ataskaitų vertinimo ir atskleidimo aspektus. Pavyzdžiui, integruotose ataskaitose finansiniai ir nefinansiniai duomenys sujungiami, kad būtų galima išsamiai apžvelgti įmonės strategiją, veiklos rezultatus ir tvarumo praktiką, pateikiant holistinį įmonės tvarumo vaizdą (Agostini ir Costa, 2018).

Šis perėjimas prie reglamentuotos tvarumo atskaitomybės kelia ir iššūkių, ir galimybių. Įvairių atskaitomybės standartų ir reguliavimo reikalavimų sudėtingumas įmonėms kelia nemažai iššūkių. Vis dėlto ši evoliucija taip pat suteikia galimybę korporacijoms stiprinti savo įsipareigojimus tvarumo srityje, didinti suinteresuotųjų šalių dalyvavimą ir gerinti įmonės reputaciją taikant skaidrią ir atskaitingą atskaitomybės praktiką (Lashitew, 2021).

Tvarumo atskaitos tai organizacijos veiklos, susijusios su tvariumi vystymusi, vertinimas, atskleidimas ir atskaitomybė (Agama ir Zubairu, 2022). Joje pateikiama informacija apie aplinkosauginius, socialinius, ekonominius ir institucinius įstaigos veiklos ir įsipareigojimų siekti darnaus vystymosi aspektus (Leal Filho ir kiti, 2022). Tvarumo ataskaitų teikimas išsivystė iki integruoto ataskaitų teikimo, kuris sujungia tvarumo ir finansinę informaciją vienoje ataskaitoje (Lakhani ir Herbert, 2022). Pasaulinė ataskaitų teikimo iniciatyva yra plačiai pripažinta tvarumo ataskaitų teikimo sistema, nors ji buvo kritikuojama dėl to, kad neatsižvelgiama į vietos ypatumus (Abeysekera, 2022). Pastaraisiais metais tvarumo ataskaitų teikimo sritis labai išaugo, daugiausia dėmesio skiriama tvarumo ataskaitų teikimo ir įmonių valdymo sąsajoms (Pasko, Chen, Kuts, Sharko ir Ryzhikova, 2022).

Tvarumo ataskaitų rengimo klausimas vis dažniau įtraukiamas į įmonių veiklos sritis, kaip savanoriškas įsipareigojimas. Iki šiol Europos Sąjungos regione nebuvo nustatytų standartų, kurais remiantis įmonės turėtų šį įsipareigojimą vykdyti, todėl kiekvienos įmonės atstovai šią atskaitomybę suvokia skirtingai. Iš to atsiranda probleminė sritis, kuri išryškina skirtingą įmonių suvokimą apie tvarumo ataskaitų teikimo standartus. Skirtingas įmonių požiūris atsiskleidžia ne tik tvarumo ataskaitų teikimo standartų suvokime, bet ir šių ataskaitų viešiniame. Problemos priežastis dažniausiai stebima savanoriškame ataskaitų teikime, kai įmonės nėra įpareigojamos įstatymų (Carmo, ir Miguéis, 2022). Moksliniai tyrimai išryškina, jog vertėtų gilintis į įmonių tvarumo strategijas, kurias įmonės taiko susidurdamos tiek su privalomu tiek su savanorišku tvarumo ataskaitų rengimu (Aragòn-Correa, Marcus ir Vogel, 2020).

Šis įmonių įsipareigojimas, įpareigojantis rengti tvarumo ataskaitas, pagal 2022 metais gruodžio 14d. Europos Sąjungos priimtą ITATD, teisiškai įpareigoja visas įmones patenkančias į direktyvoje apibrėžtas apimtis reguliariai teikti tvarumo ataskaitas (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): European Union., 2023). ES siekiant išplėsti ankstesnės nefinancinės ataskaitos taikymo sritį įteisino ITATD norėdami didinti skaidrumą, standartizuoti tvarumo ataskaitas, plėsti pranešimo sritį, integruoti tvarumo aspektus bei užtikrinti poveikio vertinimą. Remiantis ES direktyvos standartais nuo 2024 m. privalomą tvarumo ataskaitą bus įpareigotos teikti didelės įmonės, kurios atitiks bent du iš trijų kriterijų (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): European Union., 2023):

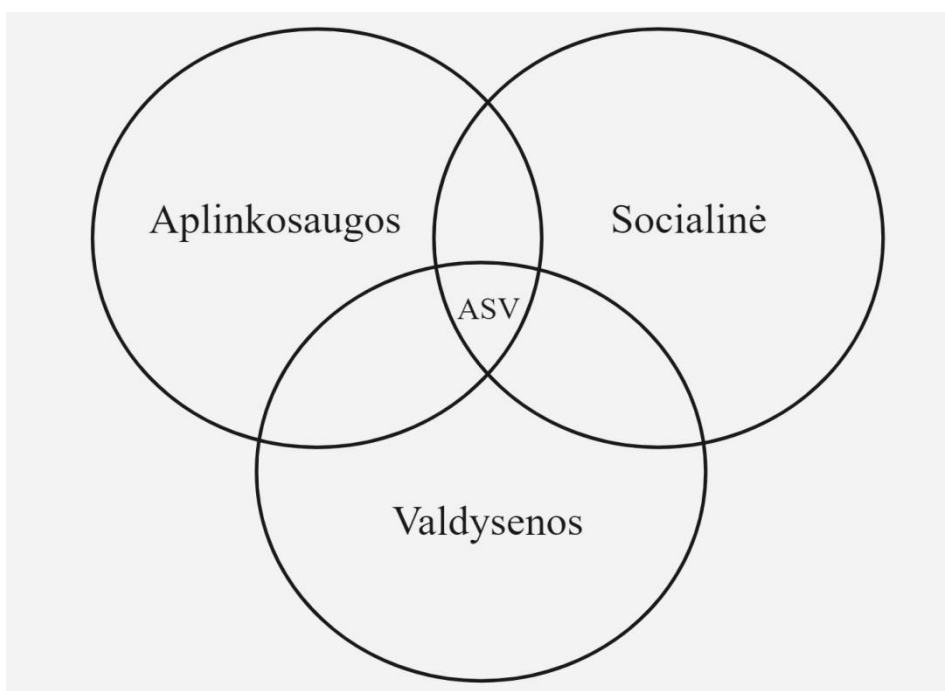
- Įmonė turi virš 250 darbuotojų ir / arba
- Įmonės apyvarta siekia 50 mln. Eur. ir / arba
- Įmonės turtas siekia 20 mln. Eur.

Įmonės, kurios patenka į ES ITATD apibrėžiamų reikalavimų sritį, nuo 2024 finansinių metų bus įpareigoti rengti tvarumo ataskaitas už praėjusių finansinių metų laikotarpį. Ataskaitų rengimui iškelti ataskaitų teikimo reikalavimai pagal ITATD, kurie apima šiuos elementus (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): European Union., 2023):

- *Standartizuotas ataskaitų formatas*: Įmonės turi atskleisti tvarumo duomenis standartizuotu skaitmeniniu formatu. Tai palengvina ataskaitų tikrinimą ir palyginimą Europos vieno langelio duomenų bazėje.
- *Dvigubas materialumo*: Įmonės privalo atskleisti ne tik su klimato kaita susijusią riziką, bet ir galimą poveikį klimatui ir visuomenei. Ši dvigubo materialumo sąvoka reiškia, kad reikia atsižvelgti į tai, kokį poveikį įmonei daro ir aplinkosaugos, ir socialiniai klausimai, ir kaip ji juos veikia.
- *Išsamus informacijos atskleidimas*: Įmonės savo valdymo ataskaitose kartu su finansine informacija turi atskleisti poveikį tvarumui, galimybes ir riziką.
- *Trijų emisijų apimtis*: Įmonės turi teikti ataskaitas apie savo išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį, įskaitant tiesioginį ir netiesioginį išmetamą kiekį, susijusį su jų vertės grandine.
- *Trečiosios šalies patikrinimas*: Pateiktiems duomenims turi būti taikomas ribotas trečiosios šalies užtikrinimas, kuriuo užtikrinamas pateiktos informacijos patikimumas.
- *Europos tvarumo atskaitomybės standartai (ESRS)*: ITATD pristato ESRS - išsamius tvarumo ataskaitų teikimo standartus, suderintus su ES politika ir prisidedančius prie tarptautinių standartizavimo pastangų.

- *Taikymo sritis*: ĮTATD taikomas daugiau kaip 50 000 bendrovių, įskaitant dideles bendroves ir į biržos prekybos sąrašus įtrauktas MVI, taip pat ne ES bendroves, kurių apyvarta ES yra didelė.
- *Įgyvendinimo terminas*: ĮTATD taisyklės bus pradėtos taikyti palaipsniui nuo 2024 iki 2028 m., atsižvelgiant į įmonės dydį ir ankstesnius atskaitomybės įsipareigojimus pagal NIAD.

ĮTATD yra svarbus posūkis Europos Sąjungos tvarumo atskaitomybės srityje - nuo savanoriško informacijos atskleidimo pereinama prie privalomo ir standartizuoto atskaitomybės teikimo. Šiuo pokyčiu siekiama didinti skaidrumą, atskaitomybę ir įmonių palyginamumą, o tai reiškia reikšmingą ASVveiksnių integravimą į įmonių strategiją ir ataskaitų teikimą (De Villiers ir Maroun, 2017; Lodhia, 2012).



1pav.ATV veiksmų modelis (Nuotrauka Cantino, Devalle & Fiandrino, 2017)

Paveikslėlyje pavaizduotas ASV modelis, kuris apima aplinkosaugos, socialinių ir valdymo veiksmus. Aplinkosaugos sritis apibrėžia tvarią aplinkosaugos praktiką. Pasak Dicuonzo, Donofrio, Ranaldo ir Dell'Atti (2022) išskiria, kad įmonės norėdamos valdyti veiklos poveikį aplinkosaugos sričiai imasi tokių veiksmų, kaip CO2 emisijos mažinimas, pritaiko sprendimus didinančius energijos vartojimo efektyvumą ir atsakingai tvarko atliekas. Įmonės integruodavos aplinkosaugos srities sprendimus patiria teigiamą poveikį įmonės vertei (Dicuonzo, Donofrio, Ranaldo ir Dell'Atti, 2022). Socialinė sritis apima santykius su darbuotojais, tiekėjais, klientais ir bendruomenės valdymą. Pasak Chouaibi ir Chouaibi (2021) įmonių įsitraukimas į socialiai atsakingą veiklą didina įmonių veiklos efektyvumą ir prisideda prie palankesnio įmonės vertinimo rinkoje. Taip pat socialinės srities valdymas gali padėti suderinti įmonės veiksmus su visuomenės lūkesčiais ir etikos standartais (Krindges & Da Silva, 2022). Valdysenos sritis apima politikas, praktikas ir procesus, kuriais remiantis kontroliuojama įmonė. Valdysenos principai apima skaidrumo užtikrinimą, suinteresuotų šalių interesų įtraukimą, todėl įmonė gali valdyti rizikas ir pagerinti įmonės veiklos rezultatus (Lavin & Montecinos-Pearce, 2021). Literatūroje taip pat atrasta, kad įmonės taikančios griežtus valdysenos principus savo veikloje pasižymi didesniu pelningumu ir tvarumu (Aldowaish, Kokuryo, Almazyad ir Goi, 2022). Literatūroje aprašoma, kad inovatyvios įmonės pasižymi

geresniais ASV rezultatais, nes investuoja į šios srities mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą, tai lemia pažangesnę tvarią praktiką (Dicuonzo, Donofrio, Ranaldo ir Dell'Atti, 2022).

Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartai plačiai naudojami įmonių tarpe teikiant tvarumo duomenis. Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartuose pateikiama standartizuota informacija, kuri užtikrina standartizuotus duomenis, duomenų palyginamumą ASV tvarumo informacijos atskleidimo srityse (Abeysekera, 2022). Pasak Abeysekera (2022) teikiant tvarumo ataskaitą vadovaujantis pasaulinės atsakingumo iniciatyvos standartais įmonės atitinka pasaulinius tvarumo kriterijus tokiu būdu atskleidžiamą informaciją suinteresuotosioms šalims apie savo poveikį aplinkai. Literatūroje aprašoma, kad gamybinės įmonės siekdamos tvarios verslo praktikos, integruoja tvariasinovacijas, atsižvelgiant į ataskaitas parengtas pagal pasaulinės atsakingumo iniciatyvos standartus, taip didinant veiklos rezultatus (Afeltra, Alerasoul, Minelli, Vecchio ir Montalvo, 2022). Nepaisant standartų sukuriama nauda siekiant juos įtraukti į įmonės veiklą, kai kuriais atvejais susiduriama su iššūkiais. Caputo, Pizzi, Ligorio ir Leopizzi(2021) aprašo, kad siekiant šiuos standartus integruoti į esamas įmonių strategijas susiduriama su poreikiu šiam procesui skirti daug resursų. Autorius taip pat išskyrė, kad siekiant sklandaus proceso diegiant šiuos standartus įmonėje svarbu stiprinti reguliavimo sistemas ir nuostatas.

Tvarumo integravimas į įmonių strategijas ir vėlesnis tvarumo ataskaitų rengimas yra esminis verslo aplinkos pokytis, atspindintis vis didesnę ASV veiksmų pripažinimą. Pasak Ioannou ir Serafeim (2017) šis perėjimas prie tvarumo yra ne tik strateginis, bet ir procedūrinis, kaip rodo ataskaitų teikimo praktikos įvairovė, pradedant savanoriškais iniciatyvomis ir baigiant privalomu informacijos atskleidimu. Perėjimas nuo savanoriško prie privalomo tvarumo ataskaitų teikimo, kurio pavyzdys ypač yra Europos ITATD, žymi reikšmingą įmonių atskaitomybės ir skaidrumo praktikos pokytį (Caputo, Pizzi, Ligorio ir Leopizzi, 2021).

Istoriškai įmonės savanoriškai patvirtino tvarumo ataskaitų teikimą kaip priemonę, kuria siekė parodyti ISA ir pranešti suinteresuotosioms šalims apie savo įsipareigojimą laikytis tvarios praktikos. Savanoriškų tvarumo ataskaitų apimtis, formatai ir išsamumas labai skyrėsi, atspindėdami skirtingus įmonių motyvus ir strateginius prioritetus. Tačiau dėl tokio savanoriško požiūrio ataskaitos dažnai būdavo nenuoseklios, todėl suinteresuotosioms šalims būdavo sunku palyginti skirtingų bendrovių ir sektorių veiklos rezultatus (Esteban-Arrea ir Garcia-Torea, 2022).

ITATD ir panašių reguliavimo sistemų priėmimas reiškia paradigmą pokytį siekiant standartizuotos, išsamios tvarumo atskaitomybės. Šiais reglamentais įpareigojama įtraukti išsamią informaciją apie tvarumą, apimančią ne tik tai, kokį poveikį bendrovėms daro aplinkosaugos ir socialiniai klausimai, bet ir tai, kokį poveikį šioms sritims daro jų veikla, įkūnijant dvigubą reikšmingumo principą (Agostini ir Costa, 2018). Šiuo reguliavimo metodu siekiama padidinti tvarumo ataskaitų palyginamumą ir patikimumą, suteikiant suinteresuotosioms šalims tikslesnę ir visapusiškesnę bendrovių tvarumo veiklos rezultatų vaizdą.

Privalomos ataskaitų teikimo sistemos, tokios kaip ITATD, taip pat išplečia atskleidžiamos informacijos apimtį, neapsiribodamos tradiciniais finansiniais rodikliais, o įtraukdamos išsamią informaciją apie poveikį tvarumui, riziką ir galimybes, taip išsamiau integruodamos tvarumą į įmonių strateginį planavimą ir komunikaciją (Needles, , Frigo, Powers ir Shigaev, 2016). Šis integruotas ataskaitų teikimo metodas pabrėžia finansinių ir nefinansinių veiklos rezultatų tarpusavio ryšį, atspindėdamas supratimą, kad darnaus vystymosi tikslai yra neatsiejami nuo ilgalaikės įmonių sėkmės (Wolff, Brönner, Held ir Lienkamp, 2020).

Trečiosios šalies patikros reikalavimas šiose sistemose suteikia svarbų patikimumo lygį pateikiamai informacijai. Užtikrinant, kad tvarumo ataskaitos būtų nepriklausomai audituojamos, šiais įgaliojimais siekiama didinti suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą ir stiprinti įmonių tvarumo pastangų atskaitomybę (Morea, Fortunati ir Martiniello, 2021).

Kadangi ITATD daro poveikį daugiau kaip 50 000 įmonių visoje ES, įskaitant dideles įmones, į biržos sąrašus įtrauktas mažas ir vidutines įmones ir ne ES subjektus, vykdančius reikšmingą veiklą ES, jo taikymo sritis yra plati. Direktyvoje nustatyti laipsniško įgyvendinimo terminai numato struktūrizuotą tvarkaraštį, pagal kurį įmonės gali suderinti savo ataskaitų teikimo praktiką pagal naujus reikalavimus, o tai reiškia, kad dedamos visapusiškos pastangos siekiant suvienodinti tvarumo ataskaitų teikimą visose jurisdikcijose (Caputo, Pizzi, Ligorio ir Leopizzi, 2021).

Teisėtumo teorija teigia, kad organizacijos siekia užtikrinti, kad jų veiksmai būtų suvokiami kaip teisėti, nes jie atitinka visuomeninio konteksto normas, vertybes ir lūkesčius (Suchman, 1995). Ši perspektyva labai svarbi tvarumo ataskaitų kontekste, nes įmonės vis dažniau motyvuojamos įrodyti savo įsipareigojimą vykdyti tvarią veiklą, kad užsitikrintų visuomenės pritarimą ir išlaikytų savo socialinę licenciją veikti. Tilling ir Tilt (2017) pabrėžia, kad teikdamos tvarumo ataskaitas įmonės praneša apie savo poveikį aplinkai ir socialinį poveikį taip, kad jis atitiktų visuomenės lūkesčius, ir taip įteisina savo veiklą. Savanoriškas tvarumo informacijos atskleidimas, viršijantis reguliavimo reikalavimus, yra strateginė priemonė, padedanti gerinti įmonių reputaciją, mažinti suinteresuotųjų šalių susirūpinimą ir skatinti pasitikėjimą (Dowling ir Pfeffer, 1975; Suchman, 1995). Atsižvelgiant į tai, tvarumo ataskaitų rengimą galima laikyti atsaku į didėjantį suinteresuotųjų šalių reikalavimą užtikrinti įmonių tvarumo praktikos skaidrumą ir atskaitomybę.

Naujausioje literatūroje pabrėžiamas diferencijuotas ryšys tarp tvarumo ataskaitų teikimo ir finansinių rezultatų, teigiant, kad tvarumo praktikos skaidrumas gali lemti geresnius finansinius rezultatus. Pavyzdžiui, Busch, Lewandowski ir Janczak (2021 m.) atliko tyrimą, atskleidžiančią, kad tvarumo ataskaitų teikimu užsiimančios įmonės dažnai patiria geresnius veiklos rezultatus, o tai vėliau didina finansinę grąžą. Šis pokytis siejamas su veiklos efektyvumu, mažesniu atliekų kiekiu ir didesne prekės ženklo verte, atsirandančia dėl tvarumo iniciatyvų. Tyrimo rezultatai įrodo, kad tiek privaloma, tiek savanoriška tvarumo atskaitomybė gali lemti teigiamus finansinius rezultatus, nes signalizuoja investuotojams ir klientams apie atsakingą įmonių elgesį, taip pritraukdamos investicijas ir didindamos konkurencingumą rinkoje (Busch, Lewandowski ir Janczak, 2021 m.).

Tvarumo ataskaitų poveikis įmonių reputacijai ir suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui yra dar viena labai svarbi sritis. Johansson ir Harjoto (2018) nustatė, kad išsamios tvarumo ataskaitos, ypač kai jos teikiamos savanoriškai, reikšmingai pagerina įmonės reputaciją tarp suinteresuotųjų šalių. Ši reputacijos pagerėjimą daugiausia lemia suvokiamas įmonės įsipareigojimas siekti skaidrumo ir etiško elgesio, o tai stiprina suinteresuotųjų šalių, įskaitant klientus, darbuotojus ir investuotojus, pasitikėjimą (Johansson ir Harjoto, 2018). Padidėjęs suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas ne tik prisideda prie teigiamo įmonės įvaizdžio, bet ir skatina lojalumą, gali lemti didesnę pardavimą, mažesnę darbuotojų kaitą ir palankesnes investavimo sąlygas.

Tvarumo ataskaitos vis dažniau pripažįstamos kaip strateginė priemonė, galinti suteikti konkurencinį pranašumą. Galant ir Cadez (2017) nagrinėjo, kaip tvarumo ataskaitų teikimas prisideda prie konkurencinio pranašumo, išskirdamos įmones rinkos kontekste. Tyrimai šioje srityje rodo, kad įmonės, aktyviai atskleidžiančios savo tvarumo veiklą, dažnai pasiekia konkurencinį pranašumą, nes suderina savo prekės ženklą su visuomeninėmis vertybėmis ir aplinkosauga, o tai

patrauklu vis didesniai aplinkosaugos ir socialiai sąmoningų vartotojų segmentui (Galant ir Cadez, 2017). Galant ir Cadez (2017) teigė, jog tvarumo ataskaitų teikimas gali prisidėti prie inovacijų vystymo, nes skatina įmones kurti naujus tvarius produktus ir procesus, taip atveriant naujas rinkas ir augimo galimybes.

Integruojant teisėtumo teorijos ir išteklių grindžiamo požiūrio išvagas, literatūroje teigiama, kad tvarumo ataskaitų teikimas ne tik padeda įteisinti verslo operacijas suinteresuotųjų šalių aktyse, bet ir pasitelkia unikalios įmonės išteklius, pavyzdžiui, jos išsipareigojimą siekti tvarumo, siekiant sukurti išskirtinę kompetenciją, kurią konkurentams sunku atkartoti. Toks strateginis požiūris į tvarumo ataskaitų teikimą, kaip teigia Nguyen, Truong ir Van Dinh (2020), leidžia įmonėms ne tik laikytis reguliavimo reikalavimų, bet ir užimti strateginę poziciją konkurencingoje rinkoje.

Apibendrinant galima teigti, įmonių tvarumo ataskaitų teikimo kontekste perėjimas nuo savanoriškų iniciatyvų prie privalomo, standartizuoto informacijos atskleidimo yra paradigminis pokytis, kurį pabrėžia Įmonių tvarumo ataskaitų teikimo direktyvos (ITATD) įgyvendinimas Europos Sąjungoje. Ši evoliucija pereinant nuo anksčiau nereguliuotos srities prie struktūrizuotos tvarumo atskaitomybės sistemos atitinka pasaulinę tvarumo ataskaitų teikimo praktikos reguliavimo kryptį. Savanoriškų ir privalomų ataskaitų teikimo metodų skirtumai rodo reikšmingą įmonių valdymo transformaciją, pabrėžiančią, kad aplinkosaugos, socialiniams ir valdymo (ASV) veiksniais skiriamas didesnis dėmesys, nes jie yra neatsiejami nuo strateginės orientacijos į ilgalaikius tvarumo tikslus. Analizė parodė skirtingą reguliavimo aplinką įvairiuose regionuose, šis pokytis ne tik skatina didesnę skaidrumą ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimą, bet ir reikalauja visapusiškai integruoti tvarumą į įmonių strategijas. Privalomo ataskaitų teikimo pažanga reiškia kritinį įmonių tvarumo pokyčių etapą ir pabrėžia būtinybę suderinti ataskaitas su tarptautiniais standartais, kad būtų skatinamas palyginamumas, didinamas patikimumas ir didinamas įmonių tvarumo pastangų poveikis įvairiose pramonės šakose ir geografiniuose kontekstuose.

2.3. Reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje teorinė perspektyva

Įmonių tvarumo teorinį kontekstą daugiausia formuoja suinteresuotųjų šalių teorija, institucinė teorija ir išteklių grindžiamas požiūris. Šios teorijos suteikia pagrindą suprasti, kodėl organizacijos imasi darnaus vystymosi praktikos ir kaip jos informuoja apie šias iniciatyvas rengdamos tvarumo ataskaitas (Helfaya ir Bui, 2022; Sakuma, 2012). Suinteresuotųjų šalių teorijoje pabrėžiama, kad svarbu atsižvelgti į visų suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius, ir teigiama, kad tvarumo ataskaitų teikimas yra skaidrumo didinimo ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo priemonė (Ashrafi, Magnan, Adams ir Walker, 2020). Institucinė teorija nurodo išorinio spaudimo ir normų įtaką formuojant tvarumo strategijas ir informacijos atskleidimą (Siew, 2015). Tuo tarpu išteklių grindžiamas požiūris pabrėžia strateginę organizacijos išteklių panaudojimą siekiant tvaraus konkurencinio pranašumo (Rodrigues & Franco, 2019).

Nepaisant šių teorijų siūlomų išvalgų, vis dar esama nemažai spragų siekiant suprasti dinamišką įmonių tvarumo strategijų ir tvarumo ataskaitų rengimo sąveiką. Konkrečiai poreikis tirti, kaip organizacijos, formuodamos savo tvarumo praktiką ir atskleidžiamą informaciją, susidoroja su dvigubu privalomų taisyklių ir savanoriškų iniciatyvų reikalavimu. Aragón-Correa, Marcus ir Vogel (2020) teigia, kad būsimuose tyrimuose turėtų būti nagrinėjamas papildomas privalomų ir

savanoriškų programų poveikis aplinkosaugos strategijoms ir veiklos rezultatams, atkreipdami dėmesį į esminę teorinę spragą. Ši spraga pabrėžia įmonių darnaus vystymosi pastangų, kurioms įtakos turi reguliavimo reikalavimų ir savanoriškų standartų derinys, sudėtingumą.

Norint pašalinti Aragòn-Correa et al. (2020) nustatytą teorinę spragą, reikia detaliau suvokti mechanizmus, kuriais privalomas ir savanoriškas įpareigojimas sąveikauja ir daro įtaką įmonių tvarumo strategijoms ir ataskaitų teikimo praktikai. Ateities tyrimuose turėtų būti taikomas integracinis požiūris, pagal kurį būtų atsižvelgiama į skirtingų rūšių tvarumo reikalavimų sinergiją ir įtampą. Tokiuose tyrimuose būtų galima nagrinėti, kaip organizacijos suderina privalomų reglamentų laikymąsi su savanoriškų tvarumo iniciatyvų įgyvendinimu, kad pagerintų savo aplinkosauginį veiksmingumą ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimą.

Li, Wang, Sueyoshi ir Wang (2021) išskyrė jau atliktus tyrimus ASV srityse. Autoriai išskyrė, kad tyrimai šioje srityje aktyviai tyrė ASV dimencijų sąveiką, ASV poveikis emonominėm pasekmėm, ASV rizikos prevencijos vaidmuo ir ASV rodiklių matavimas. Taip pat riteratūroje atskleidžiama, kad tyrimuose tvarumo dimencijos analizuojamos atskiriom dimencijom (Li, Wang, Sueyoshi ir Wang, 2021). Li, Wang, Sueyoshi ir Wang (2021) taip pat išskyrė ateities tyrimų kryptis, tokias kaip vieningas ASV sąvokų apibrėžimų aiškinimas, ASV teorinio pagrindo stiprinimas, praplėčiamas ASV tolimesnių tyrimų turinys, ASV vertinimo sistemos tobulinimas, organizacijų ASV praktikos skatinimas.

Taip pat yra poreikis atlikti empirinius tyrimus, kuriuose būtų nagrinėjamos konkrečios strategijos, kurių įmonės imasi reaguodamos į šį bendrą spaudimą. Šių strategijų poveikio organizacijos veiklai ir suinteresuotųjų šalių suvokimui tyrimas suteiktų vertingų įžvalgų apie įvairių požiūrių į įmonių tvarumą veiksmingumą.

Teorinis įmonių tvarumo strategijų ir tvarumo ataskaitų nagrinėjimas atskleidė didelę spragą siekiant suprasti bendrą privalomo ir savanoriško spaudimo poveikį organizacijų veiklai. Aragòn-Correa et al. (2020) raginimas atlikti šių spaudimų papildomo poveikio tyrimus išryškina svarbią būsimų tyrimų sritį. Šalindami šią spragą mokslininkai gali prisidėti prie išsamesnės ir detalesnės įmonių tvarumo teorijos, kuri padėtų organizacijoms kurti veiksmingas strategijas, atitinkančias ir reguliavimo reikalavimus, ir savanoriškus tvarumo tikslus.

Atlikus problemos ir teorinę analizę atskleistos pagrindinės analizuojamos sritys analizuojamos reguliavimo vaidmens skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje temos ribose: privalomo ir savanoriško tvarumo ataskaitų rengimo poveikis, teorinių požiūrių įtaka, įmonių tvarumo strategijų kūrimas ir įgyvendinimas, tvarumo kultūros ir inovacijų skatinimas, reguliavimo aplinkos ir savanoriškų iniciatyvų poveikis.

1. **Privalomo ir savanoriško tvarumo ataskaitų rengimo poveikis sprendimų priėmimui:** analizės metu atskleista privalomo ir savanoriško tvarumo ataskaitų rengimo poveikis strateginiams įmonių sprendimams tvarumo klausimais. Taip pat analizė atskleidė, kad savanoriškas tvarumo ataskaitų rengimas gali skatinti įmones būti skaidriomis ir priimti novatoriškus sprendimus.

2. **Teorinio požiūrio įtaka:** analizė atskleidė skirtingų teorinių požiūrių įtaką, įskaitant suinteresuotųjų šalių teoriją ir institucinę teoriją, suvokiant tvarumo integracijos į įmonių veiklą reikšmę.
3. **Įmonių tvarumo strategijų kūrimas ir įgyvendinimas:** analizė atskleidė, kaip kuriamos ir įgyvendinamos tvarumo strategijos esant išorinės aplinkos spaudimui ir siekiant atitikti įmonės tikslus. Taip pat analizė atskleidė, kad tvarumo strategijų efektyvumas priklauso nuo tvarumo principų integravimo į įmonės procesus.
4. **Tvarumo kultūros ir inovacijų skatinimas:** analizė atskleidė tvarumo kultūros ir inovacijų skatinimo sąsajas tuo pačiu didinant konkurencingumą rinkoje. Taip pat analizės metu paaiškėjo, kad įmonių tvarumo strategijos yra neatsiejamos nuo inovacijų ir naujų verslo modelių kūrimo.
5. **Reguliavimo aplinkos ir savanoriškų iniciatyvų poveikis tvarumo praktikai:** analizės metu atsiskleidė reguliavimo aplinkos ir savanoriškos tvarumo veiklos poveikis tvarumo praktikai. Taip pat analizės metu pastebėta, kad veiklos rezultatai gali skirtis priklausomai nuo reguliavimo stiprumo ir savanoriško įsipareigojimo lygio.

Atlikus problemos ir teorinę analizę išryškėjo sritys, kurios reikalauja tolimesnių tyrimų: privalomo ir savanoriško tvarumo principų integravimo sąveika, įmonių tvarumo strategijų formavimas, teisinio reguliavimo ir tvarumo kultūros sąveika, reguliavimo strategijų poveikio įvairiapusiškumas, empirinių tyrimų poreikis.

1. **Privalomo ir savanoriško tvarumo principų integravimo sąveika:** analizė atskleidė, kad tyrimo metu vertėtų gilintis į privalomo ir savanoriško tvarumo principų integravimo įtaką įmonių tvarumo strategijoms ir į šių element sąveikos mechanizmus atsižvelgiant į įmonių elgseną ir strategijas tvarumo srityje.
2. **Įmonių tvarumo strategijų formavimas:** analizė atskleidė, kad trūksta gilesnio ištyrimo apžvelgiant, kaip įmonės formuoja tvarumo strategijas atsižvelgdamos į teisinius reikalavimus įvertinant įgyvendinamą praktiką.
3. **Teisinio reguliavimo ir tvarumo kultūros sąveika:** analizės metu išryškėjo poreikis ištirti teisinio reguliavimo ir savanorišką tvarumo diegimą įmonės kultūroje ir kaip tai daro poveikį tvarumo strategijai ir praktikai.
4. **Reguliavimo strategijų poveikio įvairiapusiškumas:** analizė parodė, kad trūksta tyrimų atskleidžiančių skirtingų reguliavimo būdų poveikia įmonių tvarumo strategijas.
5. **Empirinių tyrimų poreikis:** analizės metu taip pat išryškėjo poreikis tirti reguliavimo aplinkos poveikį tvarumo integravime įmonių veikloje.

Literatūros apžvalga atskleidė kompleksinį įmonių tvarumo integravimo ir reguliavimo sąveiką. Analizės metu išsiskyrė, kad įmonės vis dažniau savanoriškai arba veikiami reguliacinės aplinkos linkusios į savo strategiją įtraukti veiksmus apimančius ASV sritis. Taip pat išryškėjo, kad reguliavimo aplinka veikia, kaip pagrindinis veiksnys skatinantis įmones integruoti tvarumo praktiką ir įmonėms pasirenkant strateginę kryptį Literatūros analizės metu atsiskleidė įmonių

tvarumo ataskaitų teikimo sritys, kurios žymi esminį perėjimą nuo savanoriško informacijos atskleidimo prie privalomų, standartizuotų ataskaitų teikimo reikalavimų, tokių kaip Europos Sąjungos ITATD. Pabrėžiamas perėjimas nuo ISA iki platesnės tvarumo praktikos, atspindinti paradigmos pokytį siekiant holistinio tvarumo, kuris į įmonių sprendimų priėmimą įtraukia ekonominius, aplinkosauginius ir socialinius aspektus. Ši pažanga pabrėžia vis didesnę dėmesį skaidrumui, atskaitomybei ir standartizuotai ataskaitų teikimo praktikai, kuria siekiama suinteresuotosioms šalims suteikti išsamų vaizdą apie įmonių tvarumo integravimą veikloje ir jų poveikį. Teorinėje analizėje išryškėjo teorinio požiūrio įtaka suvokiant ir įgyvendinant tvarumo strategijas. Analizės metu taip pat išryškėjo, kad įmonės kultūros ir inovacijų skatinimas glaudžiai susiję procesai tvarumo integravimo procese padedantys siekti ASV tikslų. Atskleista, kad reguliavimo aplinkos ir savanoriškų iniciatyvų poveikis galis kurtis atitinkamai nuo reguliavimo aplinkos reikalavimų ir savanoriškų įsipareigojimų lygio. Išryškėjo poreikis tirti toliau.

3. Tyrimo metodologija

Siekiant iširti reguliavimo vaidmenį skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje tyrimo metodologija.

Tikslas – Atskleisti reguliavimo vaidmenį skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje

Metodas. Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis fenomenologinis tyrimas, kurio metu duomenų rinkimui naudojamas metodas – interviu. Tyrimu siekiama gauti su tyrimo sritimi susijusios informacijos iš įmonių tvarumo specialistų. Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) teigia, jog interviu duomenų rinkimo metodas yra reikšmingai svarbus kokybiniuose tyrimuose, nes leidžia visapusiškai suprasti respondentų požiūrį ir suteikia išsamių įžvalgų apie patirtis. Šis metodas ypač svarbus atskleidžiant sudėtingas struktūras, reikšmes ir interpretacijas, kurių kiekybiniai metodai gali nepastebėti, taip praplečiant sudėtingų verslo procesų supratimą ir didinant strateginių sprendimų priėmimo galimybes (Kammerlander ir De Massis, 2020). Pasak Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) kokybiniai tyrimų metodai taikomi mažai ištyrinėtoms tyrimų temoms. Šis kokybinis iš interviu paremtas atvirais klausimais į kuriuos siekiama gauti išsamius, plačius, atvirus atsakymus, kuriuos pateiks patys tyrimo dalyviai – įmonių tvarumo specialistai. Kokybinio interviu metodas leidžia surinkti atvirus tiriamųjų atsakymus, kurie susieti su pasirinkta tema. Kokybinio tyrimo klausimai pateikti 2 lentelėje.

2lentelė .Tyrimo klausimai

Klausimų blokas	Klausimas
Įžanginiai klausimai	<ol style="list-style-type: none">1. Ar galite trumpai pristatyti savo įmonės veiklą ir sektorių, kuriame veikiate?2. Ar esate girdėję apie tvarumo ataskaitų teikimo direktyvą?3. Kaip vertinate privalomumą tvarumo ataskaitų teikimą? Kodėl?4. Ar Jūs patenkate į šios direktyvos sritį? Jei taip, nuo kurių metų?5. Kokią įtaką šios direktyvos priėmimas turėjo Jūsų sprendimams ar veiklai?6. Gal galėtumėte papasakoti, kaip jūsų įmonė, pradėjo ruošti tvarumo ataskaitų rengimui?
Tvarumo rodiklių rinkimas	<ol style="list-style-type: none">1. Tvarumo ataskaitų teikimo direktyva apima skirtingas aplinkosaugos, socialinius ir valdymo sritis. Kuriai iš šių sričių teikiate prioritetą, skiriate daugiau dėmesio renkant duomenis?2. Kaip manote, kuriose iš šių sričių, jūsų įmonei kils iššūkių teikti ataskaitas?
Organizacinis tvarumo ataskaitų rengimo procesas	<ol style="list-style-type: none">1. Su kokiais didžiausiais iššūkiais susiduria jūsų įmonė, bandydama atitikti tvarumo standartus ir apskritai tvarumo ataskaitų teikimo reikalavimų?2. Gal galite plačiau pasidalinti, kurie procesai ar jų organizavimas kelia didžiausius iššūkius.3. Ar manote, kad yra būdų, kaip tvarumo ataskaitų rengimas arba naujų standartų laikymasis galėtų pagerinti ir (arba) apriboti jūsų įmonės tvarią veiklą? kokiais būdais ir kodėl?4. Ar jūsų organizacijoje suformuotas už tvarumo ataskaitų rengimą atsakinga komanda?5. Kokia kvalifikacija ar specifinės žinios yra reikalinga šios srities specialistams?6. Kas/kurie darbuotojai dalyvauja šiame procese? kaip paskirstoma atsakomybė, kad būtų laikomasi nustatytų reikalavimų?7. Kaip ši struktūra palengvina tvarumo aspektų integravimą į įmonės valdymą ir sprendimų priėmimo procesus?8. Kokie įrankiai, sistemos ar vidinės tvarkos labiausiai prisidėjo prie jūsų įmonės prisitaikymo prie pokyčio rengti tvarumo ataskaitas ir naujų reikalavimų?

Informacijos patikimumo užtikrinimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atsižvelgdami į naujus griežtesnių tvarumo ataskaitų reikalavimus, kokius mechanizmus ar kontrolės priemones įdiegėte savo įmonėje, kad užtikrinti pateikiamų tvarumo duomenų patikimumą, tikslumą ? 2. Kaip planuojate prisitaikyti prie išorinio audito, tvarumo informacijos tikrinimui?
Tvarumo integracija įmonės veikloje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kokiais būdais arba sprendimais integruojate tvarumą įmonės veikloje?
Sektoriaus prisitaikymas rengiant ataskaitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Galite pateikti pavyzdį, kaip sektoriuje identifikuojami, valdomi ir atskleidžiami specifiniai tvarumo klausimai atitinkant Tvarumo ataskaitų rengimo standartus?

Interviu tyrimo instrumentas. Tyrimo klausimus sudaro šeši klausimų blokai, kurie sudaryti remiantis literatūrine analize. Pirmasis klausimų blokas skirtas išsiaiškinti tyrimo dalyvių žinias tvarumo ataskaitų direktyvos srityje. Antrasis tyrimų blokas apima klausimus, kurie atskleidžia tvarumo rodiklių rinkimą. Trečiasis klausimų blokas skirtas suprasti organizacinį tvarumo ataskaitų rengimo procesą. Ketvirtajame klausimų bloke pateikiami klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti renkamos tvarumo informacijos patikimumo užtikrinimą. Penktasis klausimų blokas skirtas norint išsiaiškinti tvarumo integraciją įmonės veikloje. Paskutinis klausimų blokas skirtas apžvelgti sektoriaus prisitaikymą rengiant tvarumo ataskaitas.

Analizės vienetas. Vidutinės arba didelės Lietuvos privataus sektoriaus įmonės rengiančios arba besiruošiančios rengti tvarumo ataskaitas.

Tyrimo imties pasirinkimas. Atsižvelgiant į tai, kad kokybiniuose tyrimuose nesiekiamaišpildyti reprezentatyvios populiacijos kriterijų (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016), pasirinktas tyrimo dalyvių skaičius mažesnis, kad būtų detaliau išanalizuotas kiekvienas atvejis. Atrinkti devyni tyrimo dalyviai dirbantys įmonėse, kurios rengia arba ruošiasi rengti tvarumo ataskaitas savo įmonėse. Atrinkti tyrimo dalyviai tiesiogiai dirba su tvarumo tema įmonėse, yra atsakingi už tvarumo ataskaitų rengimą arba tvarumo diegimą įmonėse. Buvo apklausiami tiek dalyvių, kol buvo pasiektas informacijos prisotinimas ir atsakymai pradėjo kartotis.

Tyrimo dalyvių atranka. Tyrimo dalyvių tikslinė atranka atranka atlikta netikimybinu būdu. Siekiant gauti pagrįstas išvadas, tyrimo dalyviams buvo iškelti profesiniai kriterijai: tvarumo specialistai ir vadovai, tiesiogiai dirbantys su tvarumo ataskaitomis arba diegiantys tvarumo sprendimus įmonėje. Buvo sudarytas 25 potencialių dalyvių sąrašas su kuriais buvo susisiektas kviečiant dalyvauti tyrime. Siekiant tikslesnių atsakymų buvo pasirinkta tyrime dalyvauti kviesti tvarumo atstovus iš įvairaus dydžio įmonių (vidutinės, didelės). Tyrime sutiko dalyvauti devyni respondentai.

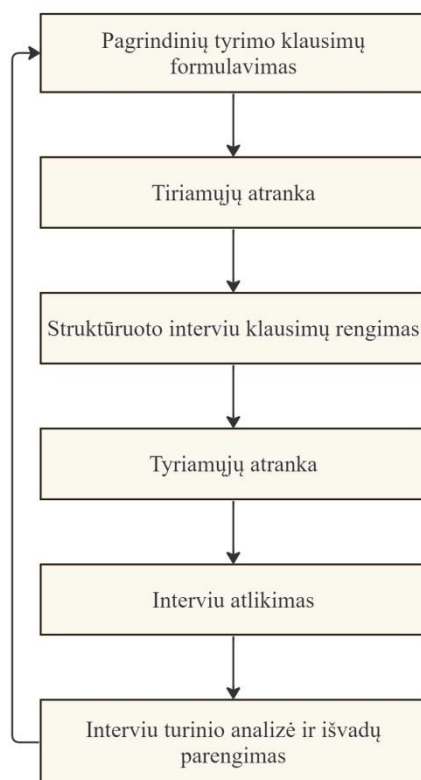
3 lentelė. Tyrimo dalyvavusių organizacijų charakteristika

Respondento kodas	Verslo struktūra	Įmonės veiklos sektorius	Darbuotojų skaičius	Kokie galiojantys įpareigojimai teikti tvarumo ataskaitas
R1	Akcinė bendrovė	Higieninio popieriaus pakuotės ir medienos plaušų	>250	Teikia tvarumo ataskaitą privalomai nuo 2021 metų.
R2	Akcinė bendrovė	Transporto ir aviacijos	>250	Teikia tvarumo ataskaitą savanoriškai nuo 2023 metų, privalomas ataskaitos teikimas taps nuo 2024 m.

R3	Uždaroji akcinė bendrovė	IT paslaugos	<250	Teikia tvarumo ataskaitą savanoriškai nuo 2021 metų, privalomas ataskaitos teikimas taps 2026 m.
R4	Uždaroji akcinė bendrovė	Plastiko pakuočių gamyba	<250	Tvarumo ataskaitos nerengia, teikia atskiras dalis.
R5	Uždaroji akcinė bendrovė	Transporto	>250	Teikia tvarumo ataskaitą savanoriškai nuo 2024 metų, privalomas ataskaitos keitimas taps 2026 m.
R6	Uždaroji akcinė bendrovė	Atsinaujinančių išteklių gamyba	<250	Teikia tvarumo ataskaitą savanoriškai nuo 2023 metų.
R7	Uždaroji akcinė bendrovė	Metalo konstrukcijų gamyba	<250	Tvarumo ataskaitos nerengia, rengiasi Ecovadis duomenų pateikimui.
R8	Akcinė bendrovė	Maisto produktų gamybos	>250	Teikia tvarumo ataskaitą privalomai nuo 2022 metų.
R9	Uždaroji akcinė bendrovė	Nekilnojamo turto valdymo ir statybos	>250	Tvarumo ataskaitos pagal tvarumo ataskaitų teikimo direktyvą nerengia, ataskaitą privalomai teiks nuo 2025 metų

Duomenų rinkimo ir analizės metodai. Norint užtikrinti respondentų anonimiškumą, tyrimo metu gauti duomenys užkoduojami ir kiekvienai organizacijai suteikiant numerį nuo „R1“ iki „R9“. Informacija apie tyrime dalyvavusias įmones pateikiama 3 lentelėje. Lentelėje galima matyti, kad tyrime dalyvavo skirtingų verslo struktūrų ir įvairaus dydžio įmonių atstovai. Tyrime dalyvavusių skaičius tolygiai pasiskirsto tarp privalomai rengiančių tvarumo ataskaitas, savanoriškai rengiančių tvarumo ataskaitas ir įmonių, kurios nerengia tvarumo ataskaitų, tačiau ateityje susidurs su šiuo įpareigojimu.

Tyrimo eiga. Tyrimo pradžioje suformuojami tyrimo uždaviniai, kurie paremti tyrimo tikslu ir problema. Sekančiame etape suformuojami atviri tyrimo klausimai (žiūrėti lentelė nr.2). Vėlesniame tyrimo etapuose atliekama tiriamųjų atranka remiantis tiriamiesiems išskeltais kriterijais. Atrinkus tyrimo dalyvius pereinama prie sekančio tyrimo etapo – interviu. Interviu atliekami 2024 m. kovo – balandžio mėn. Interviu buvo vykdomi gyvai arba nuotolinio skambučio būdu. Interviu naudojami iš anksto paruošti klausimai, tačiau norint gauti geresnius tyrimo rezultatus tyrėjas gali užduoti ir kitus, anksčiau nenumatytus klausimus. Visų interviu metu buvo daromi garso įrašai. Tiriamieji iš anksto buvo informuoti, kad pokalbiai bus įrašomi, o gautus duomenys panaudojus tyrimui, įrašai bus sunaikinti. Paskutiniame tyrimo etape atliekama turinio analizė ir parengiamos išvados, esant poreikiui pakartotinai peržiūrimi pagrindiniai tyrimo klausimai, kad būtų padarytos tinkamos tyrimo išvados, todėl galimi etapų pakartojimai (žiūrėti 2 pav.).



2pav.Empirinio tyrimo planas

Tyrimo etika ir apribojimai. Atliekant tyrimą vadovaujamesi pagrindiniais etikos principais: konfidencialumas, anonimiškumas, duomenų apsauga, geranoriškumas, pagarba tyrimo dalyvio privatumui. Tyrimo duomenys nuasmeninti siekiant išsaugoti asmens ir įmonės anonimiškumą. Siekiant užtikrinti konfidencialumą užtikrinama, kad tyrimo medžiaga bus prieinama tik tyrėjui. Atsakingai saugomi garso įrašai, kurie apibendrinus rezultatus sunaikinami. Gerbiamas tiriamojo privatumas ir vengiama asmeninių klausimų. Iš kiekvieno tyrimo dalyvio gaunamas sutinimas dalyvauti tyrime ir atlikti garso įrašą vėliau leidžiant tiriamajam su juo susipažinti. Tyrimo metu neišvengta ir apribojimų. Tyrimas buvo atliekamas Lietuvos kontekste, tik su Lietuvos įmonių tvarumo specialistais. Tyrimo dalyviai dalinosi Lietuvos organizacijų patirtimi, todėl rezultatų negalima taikyti plačiai apimant pasauliniu mastu ar kituose regionuose veikiančių organizacijų atvejus. Taip pat susidurta su apribojimu, kad dalis potencialių tyrimo dalyvių neatsakė į kvietimą dalyvauti tyrime.

4. Tyrimo rezultatai ir diskusija

Siekiant ištirti reguliavimo vaidmenį skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje, tyrimo metu patvirtintos pagrindinės vertinimo sritys: tvarumo rodiklių rinkimas, duomenų patikimumas, standartai prisidedantys prie tvarios veiklos, tvarumo ataskaitų rengimo organizavimas įmonėje, aplinkosaugos, socialinius ir valdymo sričių keliami iššūkiai ir įmonių vertinimas, Tvarumo integravimas į įmonės veiklą, darbuotojų įtraukimas diegiant tvarumą įmonėje, tarpininkaujantys veiksniai tvarumo integravime (žr. 4 lentelę).

4 lentelė.Reguliavimo vaidmens skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje vertinimo sritys

Kategorija	Sub - kategorija	Tyrimo dalyviai
Tvarumo rodiklių rinkimas	Metodikų kūrimas įmonės viduje duomenų rinkimui	R8, R9, R1
	Pagrindiniai iššūkiai kylantys renkant duomenis	R8, R1, R3
	Prioritetinės sritys, kuriai skiriama daugiausiai dėmesio renkant duomenis	R1, R5, R9, R6
	Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standarto laikymasis rengiant tvarumo ataskaitą	R2, R3, R5, R1, R6
Duomenų patikimumas	Vidiniai duomenų patikimumo užtikrinimo sprendimai	R8, R1, R8
	Išoriniai patikrinimai duomenų patikimumo užtikrinimui	R4, R1, R3, R2, R3
Standartai prisidedantys prie tvarios veiklos	ECOVADIS standartų laikymasis	R7, R6
	LEAN metodų taikymas	R4
	ISO standarto laikymasis	R4, R8
	Mišrus standartų integravimas įmonės veikloje	R4
	FSC standarto laikymasis	R1
Tvarumo ataskaitų rengimo organizavimas įmonėje	Atsakomybių pasiskirstymas įmonės viduje tvarumo ataskaitos rengimo proceso metu	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9
	Konsultantų vaidmuo tvarumo ataskaitų rengimo procese	R5, R8, R4
	Įmonės tvarumo specialisto kompetencijos	R2, R3, R4, R5, R6, R9
	Išryškėjęs kompetencijų trūkumas tvarumo ataskaitų rengimo procese	R4, R9
Aplinkosaugos, socialinius ir valdymo sričių keliami iššūkiai ir įmonių vertinimas	Aplinkosaugos sritis	R2, R4, R6, R9
	Socialinė sritis	R2, R3, R5, R6
	Valdysenos sritis	R1, R2, R3
	Visų sričių lygareikšmis vertinimas	R3, R8, R9
Tvarumo integravimas į įmonės veiklą	Tvarumo principų integravimas į įmonės strategiją	R1, R2, R3, R4, R6, R9
	Tvarumo tikslų įgyvendinimas diegiant inovatyvius sprendimus	R1, R2, R3, R4, R5, R8
	Naujų politikų įtraukimas	R1, R3, R5, R6, R7
	Sektoriaus ypatumai svarumo srityje	R1, R2, R3, R6
Darbuotojų įtraukimas diegiant tvarumą	Darbuotojų įtraukimas į tvarų vystymąsi diegiant organizacijos kultūrą	R4, R8

įmonėje	Darbuotojų sąmoningumo didinimas diegiant tvarumą organizacijoje	R3, R4, R9
	Darbuotojų darbo grupės	R8, R9
Tarpininkaujantys veiksniai tvarumo integravime	Suinteresuotojų šalių įtaka skatinant organizacijos tvarumą	R4, R6, R7
	Vadovų vaidmuo tvariame organizacijos vystimiasi	R1, R2, R3, R4, R8
	Tvarumo standartų diegimas didina pranašumą rinkoje	R4, R6, R9
	Reguliavimo vaidmuo tvarumo informacijos teikime	R2, R3

4.1. Tvarumo rodiklių rinkimas

Kategorija „Tvarumo rodiklių rinkimas“ buvo orientuota į tai, kad išsiaiškinti, kokius metodus įmonės renkasi rinkdamos su tvarumu susijusią informaciją įmonėje, kokie pagrindiniai kylantys iššūkiai šiame procese ir kokios pagrindinės prioritetingos sritys, renkant šiuos duomenis.

5 lentelė. Tyrimo kategorijos „Tvarumorodikliųrinkimas“ rezultatai

Kategorija	Sub-kategorija	Įrodantis teiginys	Respondentas
Tvarumo rodiklių rinkimas	Metodikų kūrimas įmonės viduje duomenų rinkimui	"Nėra konkrečios metodikos."	R8
		"[...] susikūrėm savo lenteles, susikūrėm savo formules, susikūrėm taip, kad sukristų duomenis vienas suveda, atsiranda duomenų analizės, tu turi skaičių[...]"	R8
		"[...] tu turi išsigininti tą skaičiavimo būdą [...]"	R8
		"[...] metodiką, grupė turėtų gauti iš kur irgi iš dar kažkokio aukštesnio organo."	R8
		"[...] daug dalykų, kuriuos tu turi susikurti įrankius, kaip tu CO2 skaičiuoji [...]"	R9
		"[...] trečias dalykas yra suprasti, kaip tu dabar sukursi procesą[...] kad tau duomenys reikiami kažkur kristų automatiškai tavo kažkokį tai sakykime įrankį [...]"	R9
		"Tai realiai visi tie duomenys yra imti iš kažkokios sistemos ir patvirtinti mūsų vidinių žmonių ar procesiškai patvirtinti, bet ateityje vienaip ir kitaip turbūt reikės užtikrintą didesnę automatizavimą tų duomenų [...]"	R1
		"Šiuo metu mes irgi sakykime, kaip tik dabar irgi daromas pas specializuotą mums CO2 duomenų, sakykim rinkimo įrankį [...]"	R9
		"Ieškosime kažkokiu procesinių dalykų, ar ir pasižiūrėsime, kaip visas, kur viskas krenta [...]"	R9
	Pagrindiniai iššūkiai kylantys renkant duomenis		"Didžiausias iššūkis tai, kaip ir sakiau, su žmogiškaisiais ištekliais, kadangi sistemškai sunku tuos duomenis tenai išsitraukti [...] labai daug yra rankinio skaičiavimo. "
"[...] tikrai buvo gana sudėtinga gal rasta šaltinių tų duomenų, kas iš tikrųjų yra atsakingas už tam tikrus duomenys, už tam tikrų duomenų pateikimą [...]"			R1

	"[...] kadangi vienas iš mūsų tų aukščiausių reikšmingumo sričių yra klimato kaita, poveikis klimato kaitai ir mūsų skyrius kaip tik vykdo tą CO2 pėdsako skaičiavimas, sakykim, ir jau keletą metų bandome susirinkti informaciją apie partnerių išmetimus, net ne išmetimus, sakykim, labiau ten mūsų, kiek kad ten suvartojote kuro ar energijos ir taip toliau."	R2
Prioritetinės sritys, kuriai skiriama daugiausiai dėmesio renkant duomenis	"[...] aplinkosaugai, nes aš kaip minėjau, kadangi gamybinė įmonė ir mes tiesiogiai net turim išsikėlę tikslus ir tai daro įtaką ir mūsų ekonominiams rodikliams nuo energetinių efektyvumų ar panašių dalykų, ten nuotekų, tai turbūt tai būtų prioritetiškai svarbiausia aplinkosaugos [...]"	R1
	"[...] iš kiekvienos srities yra tam tikri ten viduj jau prioritetai. Tai, jeigu tarkim kalbam apie socialinę sritį, tai čia būtų darbuotojų darbo užmokestis ir gerovė. [...] aplinkosaugos tai būtų. CO2 sumažinimas 30 ujų metų mes esam įsipareigoję, kad turim sumažinti iki nulio."	R5
	"Čia vėlgi turbūt nėra ne ne apie dėmesį ar kažkurios srities prioritetizavimo, ar ne? Turbūt pagal srities apimtį arba jos, sakykime, reikalavimus [...]"	R9
	"Tai kiekviena industrija, kiekvienas sektorius turi skirtingus prioritetus, mums aktualiausia aplinkosauga."	R6
Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standarto laikymasis rengiant tvarumo ataskaitą	"[...] pirmą jau tą tvarumo ataskaitą už 2022 metus ją irgi mums padėjo rengti konsultantai ir jie šitą darė vadovaudamiesi GRI standartu ir GRI reikalavimais."	R2
	"Mes kol kas teikiame jas neprivalomai, mums kol kas nebuvo taikomi reikalavimai. Šiais metais ruošiame ataskaitą, kuri jau yra pagal GRI standartą."	R3
	"[...] dabartinę už 23 metus ataskaitą jau pasirengėm pagal GRI standartą [...]"	R5
	"[...] GRI standartas yra tikrai platesnis negu net dabartinis CSRS standartas, tai jau mūsų įmonių grupė jau darė nemažai žingsnių ir anksčiau, tai realiai, kad tokių didžiulių pasikeitimų su šiais ateinančiais standartais negalėčiau pasakyti [...]"	R1
	"[...]vienoj įmonėj pagal GRI standartą [...]"	R6

Metodikų kūrimas įmonės viduje duomenų rinkimui

Atliekant tyrimą ir siekiant išsiaiškinti, kaip įmonės renka tvarumo rodiklius, dalis respondentų pasidalino patirtimi apie poreikį kurti duomenų rinkimo metodikas ir automatizuoti šį procesą. Respondentai dalinosi, kad duomenų rinkimo procese įmonės viduje rado būtų, kaip procesus automatizuoti "[...] susikūrėm savo lenteles, susikūrėm savo formules, susikūrėm taip, kad sukristų duomenis vienas suveda, atsiranda duomenų analizės, tu turi skaičių[...]" (R8). Kitos įmonės atstovas dalinosi, kad yra daug skirtingų duomenų, kuriuos norint surinkti, kyla poreikis pačiam susikurti metodikas "[...] daug dalykų, kuriuos tu turi susikurti įrankius, kaip tu CO2 skaičiuoji [...]" (R9), taip pat respondentas pasidalino, kad norint sukurti metodikas, kurios padės duomenų rinkimo procese, reikia gerai supranti patį procesą, kurį norima automatizuoti "Ieškosime kažkokių procesinių dalykų, ar ir pasižiūrėsime, kaip visas, kur viskas krenta [...]" (R9). Respondentas savo nuomonę pakartojo dar kartą "[...] trečias dalykas yra suprasti, kaip tu dabar sukursi procesą[...]" kad

tau duomenys reikiami kažkur kristų automatiškai tavo kažkokį tai sakykime įrankį [...]" (R9). Kitos įmonės atstovas išsakė šiai nuomonei pritariančią mintį "[...] tu turi išsigrūninti tą skaičiavimo būdą [...]" (R8). Respondentas taip pat dalinosi patirtimi, kad įmonėje jau pradėta ieškoti alternatyvių procesų optimizavimo būdų, kurie būtų pritaikyti konkrečiai jų įmonei "Šiuo metu mes irgi sakykime, kaip tik dabar irgi daromas pas specializuotą mums CO2 duomenų, sakykim rinkimo įrankį [...]" (R9). Kitas respondentas pritaria minčiai, kad procesus bus poreikis automatizuoti, tariau pamini, kad to šiuo metu nedaro "Tai realiai visi tie duomenys yra imti iš kažkokios sistemos ir patvirtinti mūsų vidinių žmonių ar procesiškai patvirtinti, bet ateityje vienaip ir kitaip turbūt reikės užtikrintą didesnę automatizavimą tų duomenų [...]" (R1). Tyrimo metu išsakyta ir priešingų nuomonių, kurios teigia, jog kai kuriose duomenų rinkimo srityse konkrečių metodikų nėra "Nėra konkrečios metodikos." (R8). Taip pat respondentas paminėjo, jog įmonių grupėje metodikos turėtų būti suteikts aukščiausios vadovybės "[...] metodiką, grupė turėtų gauti iš kur irgi iš dar kažkokio aukštesnio organo." (R8).

Pagrindiniai iššūkiai kylantys renkant duomenis

Tyrimo metu respondentai pasidalino iššūkiais, kylančiais duomenų rinkimo procese. Respondentams kyla skirtingi iššūkiai. Vienas iš respondentų dalinosi, kad didžiausias iššūkis kyla renkant duomenis apie personalą "Didžiausias iššūkis tai, kaip ir sakiau, su žmogiškaisiais ištekliais, kadangi sistemiškai sunku tuos duomenis tenai išsitraukti [...] labai daug yra rankinio skaičiavimo." (R5). Kitos įmonės atstovas papildė, kad iššūkis kilo bandant rasti duomenų šaltinius įmonėje "[...] tikrai buvo gana sudėtinga gal rasti šaltinį tų duomenų, kas iš tikrųjų yra atsakingas už tam tikrus duomenys, už tam tikrų duomenų pateikimą [...]" (R1). Didžioji dalis tiriamųjų pabrėžė, jog didelis iššūkis kyla norint surinkti tvarumo informaciją iš partnerių, ypač, kuri yra susijusi su CO2 išmetimus "[...] kadangi vienas iš mūsų tų aukščiausių reikšmingumo sričių yra klimato kaita, poveikis klimato kaitai ir mūsų skyrius kaip tik vykdo tą CO2 pėdsako skaičiavimą, sakykim, ir jau keletą metų bandome susirinkti informaciją apie partnerių išmetimus, net ne išmetimus, sakykim, labiau ten mūsų, kiek kad ten suvartojote kuro ar energijos ir taip toliau." (R2).

Prioritetinės sritys, kuriai skiriama daugiausiai dėmesio renkant duomenis

Interviu metu įmonių atstovai pasidalino prioritetinėm tvarumo sritimis, kuriom skiriama daugiausiai dėmesio renkant duomenis. Vienas iš respondentų dalinosi, kad įmonės prioritetinė tvarumo sritis yra aplinkosauga, o tam didžiausią įtaką daro įmonės veikla ir jos pobūdis "[...] aplinkosaugai, nes aš kaip minėjau, kadangi gamybinė įmonė ir mes tiesiogiai net turim išsikėlę tikslus ir tai daro įtaką ir mūsų ekonominiams rodikliams nuo energetinių efektyvumų ar panašių dalykų, ten nuotekų, tai turbūt tai būtų prioritetiškai svarbiausia aplinkosaugos [...]" (R1). Kitas tyrimo respondentas pritarė nuomonei, kad įmonių veiklos sritis tiesiogiai siejasi su tvarumo prioritetais "Tai kiekviena industrija, kiekvienas sektorius turi skirtingus prioritetus, mums aktualiausia aplinkosauga." (R6). Tyrimo dalyviai taip pat dalinosi idėjomis, kad kiekvienose tvarumo srityje yra atitinkami prioritetai "[...] iš kiekvienos srities yra tam tikri ten viduj jau prioritetai. Tai, jeigu tarkim kalbam apiesocialinę sritį, tai čia būtų darbuotojų darbo užmokestis ir gerovė. [...] aplinkosaugos tai būtų. CO2 sumažinimas 30 ujų metų mes esam įsipareigoję, kad turim sumažinti iki nulio." (R5). Tyrimo metu šia tema išryškėjo ir priešingų nuomonių, kai respondentai teigė, kad dėmesys tvarumo sritims skiriamas ne pagal prioritetizavimą, o pagal apimtį ir reikalavimus "Čia vėlgi turbūt nėra ne ne apie dėmesį ar kažkurios srities prioritetizavimo, ar ne? Turbūt pagal srities apimtį arba jos, sakykime, reikalavimus [...]" (R9).

Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standarto laikymasis rengiant tvarumo ataskaitą

Tyrime išryškėjo, kad įmonės, kurios teikia tvarumo duomenis privalomai ir tos, kurios pasirenka teikti duomenis savanoriškai, duomenis rengia laikydamiesi pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartų. Didžioji dalis tiriamųjų paminėjo, kad tvarumo ataskaitas rengiant atsižvelgiama į pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartus "[...] dabartinę už 23 metus ataskaitą jau pasirengėm pagal pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartą [...]" (R5). Nepaisant to, jog įmonėms tvarumo ataskaitos duomenų teikimas nėra privaloma praktika, tačiau siekiamos atskleisti tvarumo sričių duomenis vadovaujasi pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartų gairėmis "Mes kol kas teikiame jas neprivalomai, mums kol kas nebuvo taikomi reikalavimai. Šiais metais ruošime ataskaitą, kuri jau yra pagal GRI standartą." (R3). Kitų įmonių atstovai, kurie atsakingi už savanorišką ataskaitų rengimą taip pat antrina šiai minčiai "[...]vienoj įmonėj pagal GRI standartą [...]" (R6). Tyrime paminėta, kad GRI standartas yra plačiai naudojamas ne tik tarp tvarumo specialistų įmonėse, bet ir konsultacinių įmonių tarpe "[...] pirmą jau tą tvarumo ataskaitą už 2022 metus ją irgi mums padėjo rengti konsultantai ir jie šitą darė vadovaudamiesi GRI standartu ir GRI reikalavimais." (R2). Įmonės atstovas pasidalino patirtimi, kad pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartų laikymasis suteikė patirties prieš įsigaliojančią tvarumo ataskaitų rengimo direktyvą "[...] GRI standartas yra tikrai platesnis negu net dabartinis CSRS standartas, tai jau mūsų įmonių grupė jau darė nemažai žingsnių ir anksčiau, tai realiai, kad tokių didžiulių pasikeitimų su šiais ateinančiais standartais negalėčiau pasakyti [...]" (R1).

Apibendrinus galima teigti, kad analizuojant tvarumo duomenų rinkimo kategorijų kiekvienoje sub – kategorijoje pastebėta reikšmingų rezultatų. Pastebėta, kad įmonėse kuriamos individualios metodikos duomenų skaičiavimo automatizavimui. Tyrimas parodė, kad tokios metodikos pradamos kurti CO2 emisijos skaičiavimui, tačiau respondantai išsako nuomonę, kad ateityje bendrai žvelgiant procesus reiks automatizuoti arba kils poreikis, kad metodikos būtų pateikiamos vadovybės. Taip pat tyrimo metu atskleisti pagrindiniai iššūkiai tvarumo duomenų rinkimo procese: duomenų apie darbuotojus rinkimas, duomenų šaltinių radimas, bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis dėl informacijos pateikimo. Tyrime nustatytas skirtingas respondentų požiūris į prioritetines tvarumo sritis, todėl neišryškėjo viena prioritetinė sritis, tačiau atrasta vieninga nuomonė, kad visos tvarumo sritys yra vienodai svarbios. Tyrimas parodė, kad visos įmonės vadovaujasi pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos standartu renkant su tvarumu susijusius duomenis. Taip pat atrasta, kad GRI standartas yra naudojamas ir konsultacinių įmonių tarpe. Taip pat tyrimas atskleidė, kad įmonės, kurios vadovavosi GRI įgavo vertingos patirties savanoriškai dirbant su tvarumo duomenimis.

4.2. Duomenų patikimumas

Kategorija „Duomenų patikimumas“ buvo siekiama išsiaiškinti, kokių priemonių įmonės imamsi, kad užtikrinti duomenų patikimumą tvarumo duomenų rinkimo procese. Buvo siekiama išsiaiškinti vidinius duomenų patikimumo užtikrinimo sprendimus ir praktiką išorės patikrinimuose.

6 lentelė. Kategorijos „Duomenų patikimumas“ rezultatai

Kategorija	Sub-kategorija	Įrodantis teiginys	Respondentas
Duomenų patikimumas	Vidiniai duomenų patikimumo užtikrinimo	"[...] sukūrėme įmonėje asakingų darbuotojų grupes. [...] Tai yra tiesiog kontrolė vidinė dėl to, kad tu negali paliesti paleisti tų duomenų tų [...]"	R8

sprendimai	"[...] kažkokio tokio jau automatizuotų ten sprendimų ar kažko mes dar neturim, bet esmė, kad vis tiek mes kreipiamės į arba pirminius duomenų šaltinius ar patvirtintus, nes kadangi mes su finansinė ataskaita teikiame duomenis, tai kaip ir turi sutapt [...]"	R1	
	"[...] kadangi mūsų dar irgi didelė įmonė, tai jau ten kažkokį pamest turbūt punktą jau nelabai gal pavyks, nes vienaip ar kitaip, sakau, ar auditoriai, ar konsultantai, ar jau mes patys pastebėsime [...]"	R1	
	"[...] aš tokį crosscheck dažnai darau [...] Tai vienu ir kitur man reikia tų duomenų ir dažnai pateikia tiesiog skirtingi asmenys ten už kiekvieną įmonę, o, pavyzdžiui, grupės lygmeniu pateikia vienas asmenys. [...] Tai yra vis tiek per žmonės einantį informaciją, bet jo, kad būtų kuo tikresnė duomenys, kai mes naudojames doublecheckinimu, crosscheckinimu iš skirtingų asmenų."	R1	
	"[...] turim vidaus auditus, tai juos stengiamės ne tai, kad prieš kažkokį išorinį auditą ten pasidarom ir tada ramu ir vėl užmirštam, bet bandom išdalint pagal skirtingas temas, kad visus metus veiktų. Tai čia viena dalis būtent jau pagal standartus, sudarom vidaus auditus. Paskui, aišku, monitoringo rodiklius, kuriuos pradadam stebėti, aptarinėti periodiškai. Tai va, dar monitoringą daug ką gali įveist, kad pradeda rūpėti temos, per skaičius."	R4	
	Išoriniai patikrinimai duomenų patikimumo užtikrinimui	"[...] su tais duomenimis dirba po to ta mūsų konsultante [...] tu gali teikti duomenis, bet gal tu esmės kažkur nematai, o jinai klausia, ji užduoda klausimus va, taip ir gryninamas kontroliuojamės [...]"	R8
		"[...] atskiras išorinis auditas, taip jis išorinis, bet galėčiau pasakyti, ar netikėtas ar kažkas ne, jis yra tiesiog standartinė procedūra. Ir tai yra mums kaip irgi geras pasiruošimas, nes kadangi ir tvarumo dalis turės būti audituota ir patikrinta, patvirtinta, nes šiuo metu yra patikrinama, bet be išvadų, be kažkokių auditorių išvadų, nes dar nereikia to daryt [...]"	R1
		"Šiai dienai kol kas dar irgi nėra galutinai sudėliotis reglamentavimas teisės aktai Lietuvoje, dar šitą temą nėra iki galo priimti. [...] šiai dienai dar audito kompanijos ne iki galo žino, ką reikės daryti, kaip tuos auditus atlikti."	R3
		"Šiuo metu, kaip tik yra audituojama išorinių ekspertų. [...] jie jau tada žiūri, ar tie atskleidimai yra pagrįsti, ar tie duomenys, kurie yra pateikti, ar jie yra teisingi."	R2
		"[...] darau kažkokias prielaidas, kad jeigu laikysimės reikalavimų, tai nebus problema ir su auditaimu. Tai kai ateis metas audituoti, tada ir audituosim."	R3
		"[...] tai turėsit pagrindimą turėti, kaip suprantu, kažkokie tyrimo protokolai turėtų gulėti ant stalo arba auditų išoriniu kažkokio patvirtinimui ir taip toliau."	R4

Vidiniai duomenų patikimumo užtikrinimo sprendimai

Atliekant interviu, tyrimo dalyviai pasidalino vidiniais įmonės sprendimais, kurie padeda užtikrinti duomenų patikimumą. Interviu dalyviai dalinosi, kad kartais unikalų sprendimų nereikia, norint užtikrinti duomenų patikimumą, tačiau tokiais atvejais didelę įtaką turi įmonės dydis "[...] kadangi mūsų dar irgi didelė įmonė, tai jau ten kažkokį pamest turbūt punktą jau nelabai gal pavyks, nes vienaip ar kitaip, sakau, ar auditoriai, ar konsultantai, ar jau mes patys pastebėsime [...]" (R1). Įmonės atstovas dalinosi, kad norint užtikrinti duomenų patikimumą įmonės viduje, nėra poreikio įgyvendinti sudėtingus mechanizmus, kad būtų užtikrintas duomenų patikimumas įmonės viduje "[...] kažkokio tokio jau automatizuotų ten sprendimų ar kažko mes dar neturim, bet esmė, kad vis tiek mes kreipiamės į arba pirminius duomenų šaltinius ar patvirtintus, nes kadangi mes su finansinė ataskaita teikiame duomenis, tai kaip ir turi sutapt [...]" (R1). Respondentas taip pat papildė, jog tam tikrus duomenų kontrolės mechanizmus įmonėje yra įdiegę. Respondentas mini, kad dažnu atveju naudojama pakartotinė duomenų patikra "[...] aš tokį crosscheck dažnai darau [...]" Tai vienu ir kitur man reikia tų duomenų ir dažnai pateikia tiesiog skirtingi asmenys ten už kiekvieną įmonę, o, pavyzdžiui, grupės lygmeniu pateikia vienas asmuo. [...] Tai yra vis tiek per žmonės einanti informacija, bet jo, kad būtų kuo tikresnė duomenys, kai mes naudojame doublecheckinimu, crosscheckinimu iš skirtingų asmenų. " (R1). Kitas monės atstovas pasidalino įmonės praktika, kur įtraukiami įvairių skyrių atstovai siekiant palaikyti nuolatinį tvarumo vystymą "[...] sukūrėme įmonėje asakingų darbuotojų grupes. [...] Tai yra tiesiog kontrolė vidinė dėl to, kad tu negali paleisti tų duomenų tų [...]" (R8). Interviu metu įmonės atstovas pasidalino, kad įmonės praktikoje siekiant atitikti bet kokius standartus, nuolat organizuojami vidaus auditai "[...] turim vidaus auditus, tai juos stengiamės ne tai, kad prieš kažkokį išorinį auditą ten pasidarom ir tada ramu ir vėl užmirštam, bet bandom išdalint pagal skirtingas temas, kad visus metus veiktų. Tai čia viena dalis būtent jau pagal standartus, sudarom vidaus auditus. Paskui, aišku, monitoringo rodiklius, kuriuos pradėdam stebėti, aptarinėti periodiškai. Tai va, dar monitoringą daug ką gali įveist, kad pradeda rūpėti temos, per skaičius." (R4).

Išoriniai patikrinimai duomenų patikimumo užtikrinimui

Interviu metu buvo aptarti išoriniai duomenų patikimumą užtikrinantys patikrinimai. Šia tema tyrimo dalyviai dalinosi plačiau ir buvo surinkta daugiau skirtingų nuomonių lyginant su vidiniais duomenų patikimumą užtikrinančiais sprendimais. Dalyviai pasidalino tiek esamomis praktikomis įmonėje ir išsakė, kaip ruošiasi tvarumo duomenų patikrinimams. Respondentas dalinosi praktika, kai tvarumo duomenų rengime ir surinkime dalyvauja konsultantai, kurie padeda pastebėti neatitikimus "[...] su tais duomenimis dirba po to ta mūsų konsultante [...] tu gali teikti duomenis, bet gal tu esmės kažkur nematai, o jinai klausia, ji užduoda klausimus va, taip ir gryninamas kontroliuojamės [...]" (R8). Tyrime atrasta nuomonių, kur išorės auditas vertinamas palankiai, nes įmonė turės aiškius keliamus standartus, kuriems turės būti pasiruošę atitikti "[...] atskiras išorinis auditas, taip jis išorinis, bet galėčiau pasakyti, ar netikėtas ar kažkas ne, jis yra tiesiog standartinė procedūra. Ir tai yra mums kaip irgi geras pasiruošimas, nes kadangi ir tvarumo dalis turės būti audituota ir patikrinta, patvirtinta, nes šiuo metu yra patikrinama, bet be išvadų, be kažkokių auditorių išvadų, nes dar nereikia to daryt [...]" (R1). Tyrime taip pat buvo išsakyta nuomonė, kuri teigia, kad iki šiol nėra žinomi tikslūs tvarumo ataskaitos audito reikalavimai ir reglamentavimas "Šiai dienai kol kas dar irgi nėra galutinai sudėliotis reglamentavimas teisės aktai Lietuvoje, dar šitą temą nėra iki galo priimti. [...] šiai dienai dar audito kompanijos ne iki galo žino, ką reikės daryti, kaip tuos auditus atlikti." (R3). Taip pat respondentas teigė, jog laikantis reikalavimų nesibaimina, jog gali kilti iššūkių išorinio audito metu "[...] darau kažkokią prielaidą, kad jeigu laikysimės

reikalavimų, tai nebus problema ir su auditaimu. Tai kai ateis metas audituoti, tada ir audituosim." (R3). Kitas respondentas dalinasi patirtimi tvarumo ataskaitų audito procese, kuriame įvertinama, ar duomenys pagrįsti ir teisingi "Šiuo metu, kaip tik yra audituojama išorinių ekspertų. [...] jie jau tada žiūri, ar tie atskleidimai yra pagrįsti, ar tie duomenys, kurie yra pateikti, ar jie yra teisingi." (R2). Pratešiant mintį, kitos įmonės atstovas dalinasi išvalgomis apie tvarumo duomenų patikimumo užtikrinimo naudą skaidrume "[...] tai turėsit pagrindimą turėti, kaip suprantu, kažkokie tyrimo protokolai turėtų gulėti ant stalo arba auditų išorinių kažkokio patvirtinimui ir taip toliau." (R4).

Apibendrinus galima teigti, kad įmonės siekdamos užtikrinti duomenų patikimumą taiko tiek vidinius tiek išorinius patikros būdus. Tyrimas parodė, kad įmonės taiko skirtingus vidinius duomenų patikimumo užtikrinimo būdus, tokius kaip kryžminiai patikrinimai, vidaus auditai. Taip pat tyrimo metu atskleista, kad duomenų patikimumui užtikrinti vykdomi išorės auditai, tačiau tvarumo ataskaitos audito keliama reikalavimai dal nėra aiškiai žinomi, todėl siekiant užtikrinti duomenų atitiktį laikomasi iki šiol žinomų reikalavimų. Taip pat rezultatai atskleidė, kad siekiant atitikti standartus įmonėse priimtina praktika derinti vidinius ir išorinius duomenų patikrinimo metodus.

4.3. Standartai prisidedantys prie tvarios veiklos

Kategorija „Standartai prisidedantys prie tvarios veiklos“ skirta išsiaiškinti, kokius standartus įmonės įdiegia siekdamos užtikrinti veiklos palaikymą ir tvarios veiklos praktiną.

7 lentelė. Kategorijos „Standartai prisidedantys prie tvarios veiklos“ rezultatai

Kategorija	Sub-kategorija	Įrodantis teiginys	Respondentas
Standartai prisidedantys prie tvarios veiklos	ECOVADIS standartų laikymasis	"[...] ekovadis sertifikavimo platforma, kur mes privalom kiekvienais metais pateikti su tvarumu susijusia medžiaga, ten yra klausimai irgi pritaikyti truputį pagal sritis."	R7
		"Apskritai už šituos dalykus ir gaunasi, kad mūsų tas pagrindinis tikslas, kad tą ECOVADI medalį gauti. Ir labai smagiai su tuo visu medalio gavimo procesu ateina tas, kad ten yra tokie reikalavimai, kaip politikos yra tiek aplinkosaugos srities politikos. [...] po kiekviena dalim tam ECOVADI yra sudėtos nu kaip reikalavimai politikos tam tikros."	R7
		"Taip labai daug reikia, jeigu nori augti, ypač kaip ECOVADIS, kuris yra bronzos etapas, auksas ir platina. "	R6
	LEAN metodų taikymas	"Dar viena dalis, kad mes naudojame LEAN metodų, įrankius kelis, tai 5S. Tai čia to susitvarkymas darbo vietoje. Mes užtrūkom kelis metus, kol jau pasidarė nuolatinę praktiką mūsų, bet tai mums padeda tiek produkto saugos standarto temoj, tiek aplinkosaugos, tiek darbo sauga mums padeda palaikyti geresne. Tai būtent tas įrankis padeda tą tvarką švarą, bet jis įtakoja daug plačiau iš pradeda. Man palengvina gyvenimą [...]"	R4
	ISO standarto laikymasis	"[...] mes turime aplinkosaugos standartais, ISO 14001 šitas standartas, tai jisai čia atima, bet taip pat mes darome emisijų skaičiavimus ir audituojam pačią ataskaitą pagal kitą standartą ISO 14064 pagal šitą."	R4
		"[...] esam sertifikuoti pagal ISO standartus, tai kaip darbus saugai, aplinkosaugai, kokybei dar papildoma [...]"	R4

		"[...] nusprendėme turėti savo įmonėje 5001 ISO standartą. Tai yra energetikos išteklių valdymo visa politika su darbo grupe ir taip toliau. To standarto reikia ir tvarumui, tai yra tų susivaldai energetinė dalį, bet kartu. Tai, kaip keisias tvarumui ar ne, kas ten to standarto, kokia esmė yra sukuriama darbo grupė, bet kartu yra rengiama politika, kuriuo yra numatoma, kad kiekvienas naujas darbuotojas ir dabartinis įmonėje jis susipažįsta su ta politika ir jisai įsipareigoja taupyti energetikos išteklius. "	R8
	Mišrus standartų integravimas įmonės veikloje	"[...] BRC į produktą sauga ir kokybę. Tai čia persipina su etika ir su ta socialine dalim, jeigu kalbant su ESG. Tai čia tas BRC. ISO 9001 irgi po šita. Tada SEDEX ir ECOVADIS jie apima visas tas ESG aplinkosaugą, social ir governments visą tai suėmė. Jie jau iš tikrųjų senai tas jų būtent visos šitos temos yra ten įtrauktos."	R4
		"[...] pas mus įmonių grupė yra daugybė įdiegtų standarto ISO nuo darbų saugos iki aplinkos, saugos iki kokybės, tai mes tos patirties šiaip su visokiais auditais ir su visokiais standartų įdėgimais, tai tikrai turim daug, nes net ir pas mus yra FSC standartas. "	R1

ECOVADIS standartų laikymasis

Tyrimo metu išryškėjo, jog dalis įmonių taiko papildomus, su ITATDnesusijusius tvarumo standartus. Įmonės atstovas dalinasi, kas duomenų pateikimas ECOVADI standartams privalomas norint tapti sertifikuota įmone tvarumo srityje "[...] ECOVADIS sertifikavimo platforma, kur mes privalom kiekvienais metais pateikti su tvarumu susijusia medžiaga, ten yra klausimai irgi pritaikyti truputį pagal sritis." (R7). Tiriamieji dalinasi, kad ECOVADI standarto pagrindinis tikslas gauti ECOVADI medalį, tačiau norint šio įvertinimo reikalinga išpildyti keliamus standartus "Apskritai už šituos dalykus ir gaunasi, kad mūsų tas pagrindinis tikslas, kad tą ECOVADI medalį gauti. Ir labai smagiai su tuo visu medalio gavimo procesu ateina tas, kad ten yra tokie reikalavimai, kaip politikos yra tiek aplinkosaugos srities politikos. [...] po kiekviena dalim tam ECOVADI yra sudėtos nu kaip reikalavimai politikos tam tikros." (R7). Kitos įmonės atstovas pabrėžia, jog įmonei norint augti svarbu būti sertifikuotam ECOVADI standartų "Taip labai daug reikia, jeigu nori augti, ypač kaip ECOVADIS, kuris yra bronzos etapas, auksas ir platina. " (R6).

LEAN metodų taikymas

Atliekant interviu, tiriamieji dalinasi įvairiomis patirtimis, kurio padeda užtikrinti reikalavimų laikymąsi kasdieninėje įmonės praktikoje tuo pačiu atitinkant tvarumo standartų atitikimą. Vienas iš pavyzdžių pateikiamas LEAN metodų taikymas siekiant užtikrinti tvarius įpročius įmonės procese "Dar viena dalis, kad mes naudojame LEAN metodų, įrankius kelis, tai 5S. Tai čia to susitvarkymas darbo vietoje. Mes užtrūkom kelis metus, kol jau pasidarė nuolatinę praktiką mūsų, bet tai mums padeda tiek produktos saugos standarto temoj, tiek aplinkosaugos, tiek darbo sauga mums padeda palaikyti geresne. Tai būtent tas įrankis padeda tą tvarką švarą, bet jis įtakoja daug plačiau iš pradeda. Man palengvina gyvenimą [...]" (R4).

ISO standarto laikymasis

Interviu metu atsiskleidė įmonių praktikos plačiai taikant įvairius ISO standartus. Kiekviena įmonė šiuos standartus integruoja skirtingose srityse. Vienas iš įmonių atstovų dalinasi, jog šiuos

standartus taiko siekdami apskaičiuot išmetamas šiltnamio dujas "[...] mes turime aplinkosaugos standartais, ISO 14001 šitas standartas, tai jisai čia atima, bet taip pat mes darome emisijų skaičiavimus ir audituojam pačią ataskaitą pagal kitą standartą ISO 14064 pagal šitą." (R4). Tos pačios įmonės atstovas dalinasi, jog šiuos standartus taip pat taiko darbų saugos srityje "[...] esam sertifikuoti pagal ISO standartus, tai kaip darbus saugai, aplinkosaugai, kokybei dar papildoma [...]" (R4). Kitos įmonės atstovas dalinasi patirtimi, kaip ISO standartų integravimas prisideda prie energijos taupymo "[...] nusprendėme turėti savo įmonėje 5001 ISO standartą. Tai yra energetikos išteklių valdymo visa politika su darbo grupe ir taip toliau. To standarto reikia ir tvarumui, tai yra tų susivaldai energetinė dalį, bet kartu. Tai, kaip keisias tvarumui ar ne, kas ten to standarto, kokia esmė yra sukuriama darbo grupė, bet kartu yra rengiama politika, kuriuo yra numatoma, kad kiekvienas naujas darbuotojas ir dabartinis įmonėje jis susipažįsta su ta politika ir jisai įsipareigoja taupyti energetikos išteklius." (R8).

Mišrus standartų integravimas įmonės veikloje

Kai kurios įmonės, veiklos praktikoje, siekdamos užtikrinti standartų laikymąsi pasirenka taikyti keletą skirtingų standartų. Įmonės atstovas teigė, kad veiklos praktikoje įmonė taikė daug skirtingų standartų, todėl tvarumo diegimas įmonėje nekelia didelių iššūkių "[...] pas mus įmonių grupė yra daugybė įdiegtų standarto ISO nuo darbų saugos iki aplinkos, saugos iki kokybės, tai mes tos patirties šiaip su visokiais auditais ir su visokiais standartų įdiegimais, tai tikrai turim daug, nes net ir pas mus yra FSC standartas." (R1). Kitas respondentas teigė, kad kiekvienas iš standartų atitinka skirtingą ESG sritį "[...] BRC į produktą sauga ir kokybė. Tai čia persipina su etika ir su ta socialine dalim, jeigu kalbant su ESG. Tai čia tas BRC. ISO 9001 irgi po šita. Tada SEDEX ir ECOVADIS jie apima visas tas ESG aplinkosaugą, social ir governments visą tai suėmė. Jie jau iš tikrųjų senai tas jų būtent visos šitos temos yra ten įtrauktos." (R4).

Apibendrinus galima teigti, kad įmonės siekdamos užtikrinti teisės aktų ir suinteresuotų šalių keliamus reikalavimus įmonėse taiko ECOVADIS, ISO, BRC, SEDEX standartus. Tyrime atsiskleidė, kad įmonės turi ne tik pavienius standartus, bet renkasi taikyti kelis standartus vienu metu ir užtikrint šių standartų laikymąsi taikyti LEAN metodus. Taip pat tyrimas parodė, kad šie standartai glaudžiai susikę su ASV keliamais reikalavimais įmonėms, todėl jų laikymasis prisideda prie tvarumo integravimo įmonės procesuose.

4.4. Tvarumo ataskaitų rengimo organizavimas įmonėje

Kategorija „Tvarumo ataskaitų rengimo organizavimas įmonėje“ buvo skirta sužinoti, kaip įmonės praktiškai prisitaiko prie tvarumo ataskaitos rengimo proceso, kaip įmonėje pasiskirsto atsakomybės ir kokių įgūdžių gali reikėti tvarumo srityje.

8 lentelė Kategorijos „Tvarumo ataskaitų rengimo organizavimas įmonėje“ rezultatai.

Kategorija	Sub-kategorija	Įrodantis teiginys	Respondentas
Tvarumo ataskaitų rengimo organizavimas įmonėje	Atsakomybių pasiskirstymas įmonės viduje	"[...] mano komandos būsimos reikalas bus pasižiūrėti, ar tie duomenys korektiškai sukrenta, ar jie kažkokie neiškraipyti [...]"	R9
	tvarumo ataskaitos rengimo proceso	"[...] kiek pasianalizavau didesnius korporacijas. Tai tvarumo vadovas tikrai nėra tas, kuris atsakingas už visą įmonės tvarumo veiklą, raportavimo dalykai apskritai sėdi finansų skyriuje "	R9

metu	"Šiaip tikras toks poreikis mano padalinyje atsirado, papildomą resursą žmogišką įgavom, tiesiog kad galėčiau atsitraukti nuo tų, kas mums aišku įprasta, tam tikrus standartus, kuruot perduoti kitam žmogui."	R4
	"[...] pas mus yra tvarumos skyrius, kuriuo mes, realiai aš pagrįdė esu atsakinga už pačią ataskaitos rengimą ir ataskaitos ten tekstą ir įduomenų į vieną vietą surinkimą, bet aš turiu ir komandą po savimi aplinkosaugos, kurie jau ten už aplinkosaugos ir šiaip nuolatinius darbus ir tų duomenų surinkimą atsakingi, tada yra kiti jau skyriai ne po manim, bet kiti kaip personalo skyrius, kurie ten surinka duomenis, nes jie kadangi ypač jautrus dėl duomenų apsaugos, tai jau ten tik pas juos būna tie duomenys ir jie dirba apdoroja tuos duomenys ir jau nuasmenintus pateikia man [...]"	R1
	"Kaip ir po vieną komandą, bet jie paliečia ir daugybę kitų komandų, nes jeigu ten kokiam SESD skaičiavimui, tai man reikia ir logistikos duomenų, man reikia ir ten pirkimų skyrius ir pardavimų ir ten daugybės kitų skyrių įtraukimo. "	R1
	"[...] ataskaitai tekstas yra pas vieną žmogų rankose, bet tos ataskaitos neparengtum be visų realiais įtraukimo - kitų šalių, mūsų kitų komandų, kitų darbuotojų."	R1
	"Aš dirbu kaip aš aplinkosaugos temomis, bet labai glaudžiai dirbu ir su tvarumu. Ta visa tema bendrai. Bet dabar galvoju, du metai turbūt bus jau rudeni, kai turime komunikacijos skyriuje, tokį, kaip per pareigybę dedikuota tvarumo temom, tai yra komunikacijos ir tvarumo projektų vadovė. Tai jos pareigos yra būtent organizuoti visą [...] tvarumo ataskaitos rengimą, ten viešinimo dalykus, visa komunikacijos dalį. Ir tame tarpe jinai nori bent jau ir bando labiau gilintis į socialines, ypatingai socialines temas tai."	R2
	"Aš matau, kokių duomenų reikia, žinau, koks departamentas yra už tai atsakingas, išsiunčiu lenteles to departamento vadovui, kad jis tiesiog ten savo nuožiūra paskirtų kas atsakingas už tam tikrus duomenis ir paskui jau man tie duomenis ateina su kartu su tais žmonėm."	R5
	"[...] aš atsakingas ir tiesiog kiekvienoj įmonėj naudoju resursus, tuos žmones, kurie padeda man surinkti informaciją."	R6
	"[...] atsižvelgianti tai, ko reikia reportuose, aš pagal tai užduodu klausimus atitinkomom komandom ir tą informaciją taip ir susirenku."	R3
	"Ir, kas man dar čia gaunasi sunkiausia, kad paskirstyti, nes aš turiu tas savo pareigas kažkiek paskirstyti, ir kitiems , ir va ta dalis yra sunkiausia, kad jie nenori prisiimti."	R7
	Konsultantų vaidmuo tvarumo ataskaitų rengimo procese	"[...] konsultacinę įmonę [...] jinai paruošė lentele, kokius mes turime susirinkti duomenis. [...] Ir konsultantai padarė tų duomenų suvestines lenteles ir [...] ir surašo mums pačią ataskaitą." (R5).
"Konsultantai padarė tų duomenų suvestines lentele ir surašo mums pačią ataskaitą."		R5

	"[...] su tais duomenimis dirba po to ta mūsų konsultante [...] tu gali teikti duomenis, bet gal tu esmės kažkur nematai, o jinai klausia, ji užduoda klausimus va, taip ir gryninamas kontroliuojamės [...]"	R8
	"Ir manau, bent jau mes, tikrai, kad kiek mes turim tų žinių, nesam visai naujokai, bet mums reikis ir išorės pagalbos tam tikruose ypač tematikose. Tai reikės ir konsultantus samdytis, bet čia problemą kuris geriausias mums, kaip jį žinoti. "	R4
Įmonės tvarumo specialisto kompetencijos	"Aš tikrai abejoju, ar ar atėjęs studentas iš karto va taip suprastų, kaip sąveikauja verslai, kur yra verslo etika, kur yra visą kitą."	R9
	"[...] teisininkai bando jais būti, bet aš tikrai nemanau, kad jie išeis į gebėjimą skaičiavimų, kažkokio konsultuoti tą turbūt jų pagrindinė duona bus tai, kaip apsiginti, padėt apsiginti įmonėm, kad jo kažko nereikia daryti, kažko nereikia skaičiuoti, kažko nereikia daryti [...]"	R9
	"[...] žmogus siekintis rezultato, ar ne, sugebantis matyti struktūriškai vaizdą, struktūruoti veiksmus, ar ne, bendrauti su skirtingais. Žmonėmis, nes tikrai to kontakto daug. Mokyti dirbti su skaičiais, iš rezultatų numatyti, ką galim padaryti. Jeigu turiu skaičius, koks gali būti tikslas, kokie gali būti sekantis veiksmai, rizikų valdymo įgūdžiai, kokios rizikos, kokia gali būti prevencija [...]"	R4
	"[...] vadybinio išsilavinimu, verslo vadybos, pavyzdžiui, ir ekonominio, ir ir, pavyzdžiui, gali būti aplinkosaugos projektu. Ten aplinkosaugos inžinerijos. "	R2
	"Manau, kad reikia projektų vadovo kompetencijų, gebėjimo apdaroti didelius kiekius skirtingos informacijos, gebėjimo dirbti su žmonėm, susikalbėti, išsireikalauti, kad ir gautų tą informaciją, kad ir patikslintų duomenis. "	R3
	"Komunikaciniai gebėjimai [...] sisteminį požiūrį turėti tikrai svarbu.[...] koordinavimas, proceso veiklos vadybiniai tokie gebėjimai gal taip [...] strateginis požiūris."	R5
	"Išmanyti techninius dalykus, kiekvienoj industrijoj apie produktą apie rinką žinoti. Reikia labai domėtis viskuo."	R6
Išryškėjęs kompetencijų trūkumas tvarumo ataskaitų rengimo procese	"[...] yra sunkumu tam tikrų, reikia naujų kompetencijų, personalą trūksta ir taip toliau. Tai čia turbūt kiekviena įmonė yra iššūkių daug šitai temai."	R4
	" ko jaučiu, kad man trūksta tai, kai reikia skaityti direktyvas [...] kaip žinot teisininkai praskanuoti greit dokumentai yra sugeba nu tokius dalykus greitai iš išsilupti ar ne esminiuose arba žino, kur atsidarius direktyvą, kas yra ten svarbiausia."	R9
	"[...] ko jaučiu, kad man trūksta tai, kai reikia skaityti direktyvas [...] kaip žinot teisininkai praskanuoti greit dokumentai yra sugeba nu tokius dalykus greitai iš išsilupti ar ne esminiuose arba žino, kur atsidarius direktyvą, kas yra ten svarbiausia."	R4

Atsakomybių pasiskirstymas įmonės viduje tvarumo ataskaitos rengimo proceso metu

Tyrimė išryškėjo daug skirtingų įmonių dalinantisi patirtimi apie atsakomybių pasiskirstymą įmonės viduje rengiant tvarumo ataskaitą. Interviu metu šioje temoje išryškėjo kelios pagrindinės

tendencijos, tačiau įmonės taip pat pasidalino patirtimi ir nuomonėmis, kurios praplėtė šią sritį. Respondentai dalinasi, kad renkant su tvarumu susijusius duomenis dažnu atveju tenka bendradarbiauti su kitai skyriais, kurie pateikia tikslingus duomenis tvarumo specialistui arba tvarumo skyriui, kurio surinkti visus tvarumo duomenis iš skirtingų skyrių "[...] aš atsakingas ir tiesiog kiekvienoje įmonėje naudoju resursus, tuos žmones, kurie padeda man surinkti informaciją." (R6). Kitos įmonės atstovas pritaria ir papildo, kad išskirtinai pagal informacijos pobūdį kreipiamasi į skirtingus specialistus "[...] atsižvelgianti tai, ko reikia reportuose, aš pagal tai užduodu klausimus atitinkamoms komandom ir tą informaciją taip ir susirenku." (R3). Šiomis nuomonėmis taip pat pritaria respondentai R1 ir R5. Taip pat R1 detaliau paaiškina, kaip atsakomybės pasiskirsto įmonės struktūroje "[...] pas mus yra tvarumos skyrius, kuriuo mes, realiai aš pagrįdžiu esu atsakinga už pačią ataskaitos rengimą ir ataskaitos ten tekstą ir įduomenų į vieną vietą surinkimą, bet aš turiu ir komandą po savimi aplinkosaugos, kurie jau ten už aplinkosaugos ir šiaip nuolatinius darbus ir tų duomenų surinkimą atsakingi, tada yra kiti jau skyriai ne po manim, bet kiti kaip personalo skyrius, kurie ten surenka duomenis, nes jie kadangi ypač jautrus dėl duomenų apsaugos, tai jau ten tik pas juos būna tie duomenys ir jie dirba apdoroja tuos duomenys ir jau nuasmenintus pateikia man [...]" (R1). R9 išskyrė, kad tvarumo komandos tikslas prižiūrėti tvarumo duomenų kokybę ir korektiškumą "[...] mano komandos būsimos reikalas bus pasižiūrėti, ar tie duomenys korektiškai sukrenta, ar jie kažkokie neiškraipyti [...]" (R9). Kitos įmonės atstovas paminėjo, kad atsiradus tvarumo temoms atsirado poreikis plėsti komandą "Šiaip tikras toks poreikis mano padalinyje atsirado, papildomą resursą žmogišką įgavom, tiesiog kad galėčiau atsitraukti nuo tų, kas mums aišku įprasta, tam tikrus standartus, kuruot perduoti kitam žmogui." (R4). R2 paminėjo, kad įmonėje suformuota pozicija, kuri skirta tvarumo ataskaitos darbų koordinavimui ir komunikacija šia tema "Aš dirbu kaip aš aplinkosaugos temomis, bet labai glaudžiai dirbu ir su tvarumu. Ta visa tema bendrai. Bet dabar galvoju, du metai turbūt bus jau rudeni, kai turime komunikacijos skyriuje, tokį, kaip per pareigybę dedikuota tvarumo temom, tai yra komunikacijos ir tvarumo projektų vadovė. Tai jos pareigos yra būtent organizuoti visą [...] tvarumo ataskaitos rengimą, ten viešinimo dalykus, visa komunikacijos dalį. Ir tame tarpe jinai nori bent jau ir bando labiau gilintis į socialines, ypatingai socialines temas tai." (R2). Vienos iš tyrimo dalyvavusių įmonių atstovas teigė, kad kitų skyrių darbuotojai vengia prisiimti atsakomybę už tvarumo duomenų surinkimą ir pateikimą tvarumo specialistams "Ir, kas man dar čia gaunasi sunkiausia, kad paskirstyti, nes aš turiu tas savo pareigas kažkiek paskirstyti, ir kitiems, ir va ta dalis yra sunkiausia, kad jie nenori prisiimti." (R7). Taip pat R9 įmonės atstovas paminėjo, kad didžiųjų įmonių praktika rodo, kad tvarumo duomenų rinkimas, kaip atsakomybė priskiriama finansų skyriui "[...] kiek pasianalizavau didesnius korporacijas. Tai tvarumo vadovas tikrai nėra tas, kuris atsakingas už visą įmonės tvarumo veiklą, raportavimo dalykai apskritai sėdi finansų skyriuje" (R9).

Konsultantų vaidmuo tvarumo ataskaitų rengimo procese

Tyrimo metu išryškėjo, kad dažnu atveju įmonės siekiamos prisitaikyti prie naujų įpareigojimų kreipiasi į konsultacines įmones. Respondentas R5 dalinasi, kad konsultacinė įmonė nurodymus, kokią informaciją įmonėje reikia surinkti ir jau surinktus duomenis apibendrintai pateikia ataskaitoje "[...] konsultacinę įmonę [...] jinai paruošė lentele, kokius mes turime susirinkti duomenis. [...] Ir konsultantai padarė tų duomenų suvestines lenteles ir [...] ir surašo mums pačią ataskaitą." (R5). Kitos įmonės atstovas pabrėžė, kad konsultanto vaidmuo ne tik apdoroti duomenis, bet ir užtikrinti pateikiamos informacijos kokybę "[...] su tais duomenimis dirba po to ta mūsų

konsultante [...] tu gali teikti duomenis, bet gal tu esmės kažkur nematai, o jinai klausia, ji užduoda klausimus va, taip ir gryninamas kontroliuojamės [...]" (R8). R4 pasidalino, kad tam tikrose srityse reikės išorės pagalba, tačiau gali kilti iššūkis atsirenkant konsultantą "Ir manau, bent jau mes, tikrai, kad kiek mes turim tų žinių, nesam visai naujokai, bet mums reikis ir išorės pagalbos tam tikruose ypač tematikose. Tai reikės ir konsultantus samdytis, bet čia problemą kuris geriausias mums, kaip jį žinoti." (R4).

Įmonės tvarumo specialisto kompetencijos

Tyrimo metu buvo aptariamoms reikalingos kompetencijos dirbant tvarumo srityje. Visi respondentai išskyrė skirtingas kompetencijas ar asmens savybes. Respondentas R4 šiuo klausimų didesnę dėmesį skyrė rezultato siekimui, struktūros suvokimui ir veiksmų struktūravimui, taip pat išskyrė gebėjimą dirbti su skaičiais ir mokėjimą juos interpretuoti siekiant rezultato "[...] žmogus siekintis rezultato, ar ne, sugebantis matyti struktūriškai vaizdą, struktūruoti veiksmus, ar ne, bendrauti su skirtingais. Žmonėmis, nes tikrai to kontakto daug. Mokyti dirbti su skaičiais, iš rezultatų numatyti, ką galim padaryti. Jeigu turiu skaičius, koks gali būti tikslas, kokie gali būti sekantis veiksmai, rizikų valdymo įgūdžiai, kokios rizikos, kokia gali būti prevencija [...]" (R4). Kitos įmonės atstovas pabrėžė, jog šioje srityje svarbu vadybiniai gebėjimai, ekonominis arba aplinkosaugos išsilavinimas "[...] vadybinio išsilavinimu, verslo vadybos, pavyzdžiui, ir ekonominio, ir ir, pavyzdžiui, gali būti aplinkosaugos projektu. Ten aplinkosaugos inžinerijos." (R2). Kitas tyrimo dalyvis išskyrė, kad svarbu turėti projektų vadovo kompetencijų „Manau, kad reikia projektų vadovo kompetencijų, gebėjimo apdaroti didelius kiekius skirtingos informacijos, gebėjimo dirbti su žmonėmis, susikalbėti, išsireikalauti, kad ir gautų tą informaciją, kad ir patikslintų duomenis." (R3). R5 išskyrė, kad svarbu turėti įvairiapusių gebėjimų, tokių kaip komunikacija, sisteminis požiūris, vadybiniai gebėjimai "Komunikaciniai gebėjimai [...] sisteminį požiūrį turėti tikrai svarbu.[...] koordinavimas, proceso veiklos vadybiniai tokie gebėjimai gal taip [...] strateginis požiūris." (R5). R9 pateikė nuomonę, kad specialistui svarbu suvokti verslo procesus "Aš tikrai abejoju, ar ar atėjęs studentas iš karto va taip suprastų, kaip sąveikauja verslai, kur yra verslo etika, kur yra visą kitą." (R9). Taip pat respondentas pastebėjo, kad šioje savo kompetencijas bando pritaikyti teisininkai "[...] teisininkai bando jais būti, bet aš tikrai nemanau, kad jie išeis į gebėjimą skaičiavimų, kažkokio konsultuoti tą turbūt jų pagrindinė duona bus tai, kaip apsiginti, padėt apsiginti įmonėm, kad jo kažko nereikia daryti, kažko nereikia skaičiuoti, kažko nereikia daryti [...]" (R9). R6 paminėjo, kad svarbu išmanyti techninius dalykus, tačiau reikia nenustoti dėmesį įmonės veiklos sritimi ir pokyčiais joje "Išmanyti techninius dalykus, kiekvienoj industrijoje apie produktą apie rinką žinoti. Reikia labai dėmesį viskuo." (R6). Visi respondentai paminėjo, kad išvardintos savybės svarbios, tačiau jos gali skirtis atitinkamai pagal įmonės veiklos sektorių.

Išryškėjęs kompetencijų trūkumas tvarumo ataskaitų rengimo procese

Atliekant interviu buvo aptiriamas kompetencijų trūkumas tvarumo ataskaitų rengimo procese. Įmonės atstovas dalinosi, kad nauji įpareigojimai sukėmė iššūkių ir pareikalavo naujų kompetencijų išmanymo "[...] yra sunkumu tam tikrų, reikia naujų kompetencijų, personalą trūksta ir taip toliau. Tai čia turbūt kiekviena įmonė yra iššūkių daug šitai temai." (R4). Taip pat respondentas paminė, kad jaučiamas trūkumas žmogiškųjų išteklių ir jaučiamas administracinių kompetencijų trūkumas "[...] skaidrumas atsirasti tiek kad įmonėm tikrai didelis yra iššūkis, nes vienas dalykas tai nėra temos, kur labai lengva įgyti kompetencijų, žmogiškųjų išteklių kompetencijų trūkumas, pačių žmogiškųjų išteklių kompetencijų, ta apskritai trūkumas, nes čia daug administracinio darbo labai

atsiranda, taip pat tam, kad rink duomenis, kad jis būtų kuo mažiau rankinis [...]" (R4). R9 tyrimo dalyvis paminėjo, kad jaučiamas poreikis gebėti greitai analizuoti teisinius dokumentus ir reglamentus "[...] ko jaučiu, kad man trūksta tai, kai reikia skaityti direktyvas [...] kaip žinot teisininkai praskanuoti greit dokumentai yra sugeba nu tokius dalykus greitai iš išsilupti ar ne esminiuose arba žino, kur atsidarius direktyvą, kas yra ten svarbiausia." (R9).

Apibendrinant galima teigti, kas įmonės organizuodamos tvarumo ataskaitos organizavimą įmonėje procesą siekia atrasti efektyviausius duomenų apdorojimo būdus. Tyrimas parodė, kad ne visose įmonėse atsakomybių pasiskirstymas vienodas, bet dažnu atveju tvarumo specialistas yra atsakingas už surinktų duomenų apdorojimą ir apibendrinimą ataskaitoje. Rezultatai atskleidžia, kad dažniausiai tvarumo duomenis atsakingų departamentų atstovai pateikia tvarumo specialistui apibendrinimui. Taip pat tyrime išryškėjo atveju, kai įmonėse už visą duomenų surinkimą ir apibendrinimą atsakingas tvarumo specialistas. Tyrimo rezultatai parodo, kad įmonės siekiamos prisitaikyti prie naujų išipareigojimų kreipiasi į konsultacines įmones, kurių vaidmuo dažnu atveju būna apibendrinti duomenis, kurie gaunami iš įmonės ir pateikti pastebėjimus apie neatitikimus, tokiu atveju tvarumo specialistas užima koordinatoriaus vaidmenį procese. Tyrimas parodė, kad tvarumo specialistui reikalingos vadybos, koordinavimo, komunikacijos, kalbų, ekonomikos, analitikos žinios, strateginis požiūris ir verslo procesų suvokimas. Tyrime atskleista, kad praktikoje tvarumo specialistai pajautė naujų kompetencijų išmanymo poreikį ir gebėjimo greitai apdoroti tekstinę informaciją įgūdžio trūkumą, taip pat pačioje įmonėse pritrūko žmogiškųjų išteklių ir administracinių gebėjimų trūkumą.

4.5. Aplinkosaugos, socialinius ir valdymo sričių keliami iššūkiai ir įmonių vertinimas

Kategorija „Aplinkosaugos, socialinius ir valdymo sričių keliami iššūkiai ir įmonių vertinimas“ buvos siekiama išsiaiškinti pagrindinių tvarumo sričių keliamus iššūkius įmonėms ir įmonių vertinimą.

9 lentelė. Kategorijos „Aplinkosaugos, socialinius ir valdymo sričių keliami iššūkiai ir įmonių vertinimas“ rezultatai

Kategorija	Sub-kategorija	Įrodantis teiginys	Respondentas
Aplinkosaugos, socialinius ir valdymo sričių keliami iššūkiai ir įmonių vertinimas	Aplinkosaugos sritis	"Čia vėlgi turbūt nėra ne ne apie dėmesį ar kažkurios srities prioritetizavimo, turbūt pagal srities apimtį arba jos, sakykime, reikalavimus [...] akivaizdu, kad aplinkosauginė sritis daugiausia pareikalau ir dėmesio turbūt ir resursų [...]"	R9
		"Jau kurį laiką einam link tvarumo, ypač produkto saugos ir aplinkosaugos temose. Mes jau senai turim sertifikatus ar net tam tikrų standartų ir mes jau tą dėmesį skiriam."	R4
		"Taip pat jau kurį laiką nuo 2019 metų skaičiuojame, jeigu kalbant apie aplinkosaugą, skaičiuojame emisijas, užsidedam tikslus, jas mažinam ir iš tikrųjų turim labai teigiamus trendus mūsų tiesioginių emisijų, tai ten praktiškai labai nedidelės jos jau gaunasi, tai sumažinom ten apie 60 procentų nuo to, nuo 2019 berods metų [...]"	R4
		"Taip, tai jeigu saulės moduliuose, tai emisijų kiekis, kiek išsiskiria gaminant produktą, toksinės medžiagos, perdirbamumas."	R6

		"[...] aplinkosauga yra iššūkis didžiausias, ką aš ir minėjau, ypatingai su CO2 pėdsako skaičiavimais, ir tuo vadinamoji 3 apimties emisijoms. "	R2
	Socialinė sritis	"[...] daugiausiai koncentruojame į social dalį. Iš ESG, iš to rūpešio darbuotais, bendruomenėm, klientais, tai bent jau rašant ataskaitą galbūt čia sunkiausia surinkti informaciją vien dėl to, kad jos kiekis yra didžiausias[...]"	R3
		"[...] socialinės srities, kas susiję su žmogiškaisiais ištekliais tai identifikavome, kad, pavyzdžiui, duomenis skaidėm, tarkim, tuos pačius darbuotojus ne pagal tuos amžiaus rėžius."	R5
		"[...] jeigu su žmogiškaisiais ištekliais kartu skatina darbuotojų įsitraukimą į įmonės veiklą, į ten socialinius projektus, juos irgi gali pritempti prie tam tikro rodiklio kaip žmonių retention rate arba jų motyvacija. "	R6
		"[...]kaip žinia, mūsų veiklos srityje, beje pagal ESG visą logiką viena iš labiausiai kritinių temų pagal reikšmingumo vertinimą yra sauga[...]"	R2
		"[...] socialinio tai priverstinis darbas tiekimo grandinėje, nes 30 %, ten daug yra Kinijos tam regione, tai tas iš socialinių pusių yra tas ar nėra medžiagų produkte, kur yra nu kurioje gamyboje naudojamas priverstinis darbas KinijosSingYang regione."	R6
		Valdysenos sritis	"[...] gal valdysenos, bet tuo pačiu ir tų temų, reikšmingų pagal visus kitus standartus ir tame tarpe atskleidimu tą direktyvą ten ir tų temų yra mažiausia. Mano akimis žiūrint ten, gal net ne tai, kad iššūkis ten tokio, gal neaiškumo yra daugiausia [...]"
	"[...] mes atradom daug kur. Galėtų būti kitose temose padengiama ir ir va tos temos, mano supratimu, nėra labai išgrynintos valdysenoj [...] ir netgi jeigu mes išsigryninam, nelabai aišku, ką su tuo daryti [...]"		R2
	"[...] governance daly tai vis tiek reikia pasiruošti politikas, tarkim, ISO standartą pasidaryti už trunką metus, kol tu jį įgyvendini."		R3
	"[...] valdysenos dalykai, nors jie ir pas mus padengti ir nemažai vis tiek to įdirbio yra padaryta, bet vis tiek ta sritis yra tokia, galbūt visiems... labiausiai ne kiek naujusia, bet tokia apibūdinta naujusiai."		R1
	Visų sričių lygiareikšmis vertinimas	"Kiekviena iš jų yra iššūkis ir kiekvienoje iš jų yra ką veikti vien dėl to, kad mes esame labai stambi gamybinė įmonė."	R8
		"Turbūt tam ir yra tos visos tos ESG, kad jos yra iš principo lygiavertės ir svarbios [...]"	R9
		"[...] nepasakyčiau, kad kažkur yra sudėtingesnė ar lengvesnė, nes kiekvieno yra specifiniai iššūkiai ir turbūt kas sudėtingiausia, kad judėti visuose reikia į priekį daryti progresą [...]"	R3
		"[...] apie visas tris temas mes kalbam, visose stengiamas daryti pokytį. "	R3

Aplinkosaugos sritis

Atliekant interviu buvo aptariama įmonių skiriamas dėmesys aplinkosaugos sričiai. Respondentas R4 išskiria, kad viena iš pagrindinių įmonės tvarumo sričių yra aplinkosauga "Jau kurį laiką einam link tvarumo, ypač produkto saugos ir aplinkosaugos temose. Mes jau senai turim sertifikatus ar net tam tikrų standartų ir mes jau tą dėmesį skiriam." (R4). Taip pat respondentas pabrėžia, kad aplinkosaugos srityje įdirbį daro ne pirmus metus ir kelia šiai sričiai aktualius tikslus "Taip pat jau kurį laiką nuo 2019 metų skaičiuojame, jeigu kalbant apie aplinkosaugą, skaičiuojame emisijas, užsidedam tikslus, jas mažinam ir iš tikrųjų turim labai teigiamus trendus mūsų tiesioginių emisijų, tai ten praktiškai labai nedidelės jos jau gaunasi, tai sumažinom ten apie 60 procentų nuo to, nuo 2019 berods metų [...]" (R4). Tyrimo dalyvis R9 išskiria, jog aplinkosaugos sričiai reikės skirti daugiausiai resursų ir laiko "Čia vėlgi turbūt nėra ne apie dėmesį ar kažkurios srities prioritetizavimo, turbūt pagal srities apimtį arba jos, sakykime, reikalavimus [...] akivaizdu, kad aplinkosauginė sritis daugiausia pareikalaus ir dėmesio turbūt ir resursų [...]" (R9). R2 tyrimo dalyvis išskiria aplinkosaugos sritį, kaip didžiausią iššūkį keliančią "[...] aplinkosauga yra iššūkis didžiausias, ką aš ir minėjau, ypatingai su CO2 pėdsako skaičiavimais, ir tuo vadinamoji 3 apimties emisijoms." (R2). Kitos įmonės atstovas išskyrė, kad išskirtinai pagal veiklos kryptį aplinkosauga tampa svarbia sritim "Taip, tai jeigu saulės moduluose, tai emisijų kiekis, kiek išskiria gaminant produktą, toksinės medžiagos, perdirbamumas." (R6).

Socialinė sritis

Tyrimė išryškėjo ir kitokios įmonių nuomonės, kurios dėmesį skiria socialinei sričiai. Tyrimo dalyviai teigė, kad didelį dėmesį skiria socialinei sričiai, nes šioje srityje sunkiausia surinkti duomenis "[...] daugiausiai koncentruojame į social dalį. Iš ESG, iš to rūpešio darbuotais, bendruomenėm, klientais, tai bent jau rašant ataskaitą galbūt čia sunkiausia surinkti informaciją vien dėl to, kad jos kiekis yra didžiausias [...]" (R3). Respondento nuomonei antrina R2 įmonės atstovas "[...] kaip žinia, mūsų veiklos srityje, beje pagal ESG visą logiką viena iš labiausiai kritinių temų pagal reikšmingumo vertinimą yra sauga [...]" (R2). Renkant duomenis socialinėje srityje R5 įmonės atstovas pastebėjo, kad tvarumo standartai priverčia duomenų rinkimą pakoreguoti įmonės viduje "[...] socialinės srities, kas susiję su žmogiškaisiais ištekliais tai identifikavome, kad, pavyzdžiui, duomenis skaidėm, tarkim, tuos pačius darbuotojus ne pagal tuos amžiaus rėžius." (R5). Respondentas R6 išskyrė socialinės srities pokyčius "[...] jeigu su žmogiškaisiais ištekliais kartu skatina darbuotojų įsitraukimą į įmonės veiklą, į ten socialinius projektus, juos irgi gali pritempti prie tam tikro rodiklio kaip žmonių retention rate arba jų motyvacija." (R6). Šis respondentas taip pat paminėjo sektoriaus iššūkius socialinėje srityje, kuriuos sunku kontroliuoti "[...] socialinio tai priverstinis darbas tiekimo grandinėje, nes 30 %, ten daug yra Kinijos tam regione, tai tas iš socialinių pusių yra tas ar nėra medžiagų produkte, kur yra nu kurioje gamyboje naudojamas priverstinis darbas KinijosSingYang regione." (R6).

Valdysenos sritis

Interviu metu taip pat aptarti ir valdysenos srities klausimai. Kai kurie respondentai teigė, jog valdysenos sritis iš visų tvarumo sričių kelia mažiausiai iššūkių, tačiau šioje srityje trūksta aiškumo "[...] gal valdysenos, bet tuo pačiu ir tų temų, reikšmingų pagal visus kitus standartus ir tame tarpe atskleidimu tą direktyvą ten ir tų temų yra mažiausia. Mano akimis žiūrint ten, gal net ne tai, kad iššūkis ten tokio, gal neaiškumo yra daugiausia [...]" (R2). Įmonės atstovas taip pat išskiria, kad ši sritis kelia daugiausiai klausimų "[...] mes atradom daug kur. Galėtų būti kitose temose padengiama ir ir va tos temos, mano supratimu, nėra labai išgrynintos valdysenoj [...] ir netgi jeigu

mes išsigryninam, nelabai aišku, ką su tuo daryti [...]" (R2). Kitų įmonių atstovai teigia, jog valdysenos srityje pokytį atlikti užtrunka daug laiko "[...] governance daly tai vis tiek reikia pasiruošti politikas, tarkim, ISO standartą pasidaryti už trunką metus, kol tu jį įgyvendini." (R3). R1 respondentas išskiria, kad valdysenos dalis kelianti ti daug klausimų dėl to, nes ši sritis apibūdinama naujai "[...] valdysenos dalykai, nors jie ir pas mus padengti ir nemažai vis tiek to įdirbio yra padaryta, bet vis tiek tasritis yra tokia, galbūt visiems... labiausiai ne kiek naujausia, bet tokia apibūdinta naujausiai." (R1).

Visų sričių lygiareikšmis vertinimas

Atliekant tyrimą aptartos visos tvarumo sritys. R9 visas tvarumo sritis įvardino, kaip vienodai svarbias "Turbūt tam ir yra tos visos tos ESG, kad jos yra iš principo lygiavertės ir svarbios [...]" (R9). Kitos įmonės atstovas neišskiria kažkurios srities, kaip daugiau iššūkių keliančios, tačiau pagrindinis sunkumas kyla, kad visose srityse reikia daryti pokytį "[...] nepasakyčiau, kad kažkur yra sudėtingesnė ar lengvesnė, nes kiekvieno yra specifiniai iššūkiai ir turbūt kas sudėtingiausia, kad judėti visuose reikia į priekį daryti progresą [...]" (R3). Įmonės atstovas R8 kiekvieną tvarumo sritį išskiria, kaip keliančią iššūkių atsižvelgiant į įmonės veiklos pobūdį "Kiekviena iš jų yra iššūkis ir kiekvienoje iš jų yra ką veikti vien dėl to, kad mes esame labai stambi gamybinė įmonė." (R8).

Apibendrinant galima teigti, kad socialinės, aplinkosaugos ir valdysenos sritys vertinamos, kaip vienodai svarbios tvarume ir įmonės veikloje. Tyrimas atskleidė, kad socialinė ir aplinkosaugos sritys gali pareikalauti daugiau dėmesio dėl įmonės veiklos pobūdžio, o valdysenos sritis vertinama, kaip šiuo metu iki galo neaiškiai apibūdinama sritis.

4.6. Tvarumo integravimas į įmonės veiklą

Kategorija „Tvarumo integravimas į įmonės veiklą“ buvo siekiama išsiaiškinti, kokiais praktiniais sprendimais tvarumas integruojamas įmonių viduje.

10 lentelė. Kategorijos „Tvarumo integravimas įmonės į įmonės veiklą“ rezultatai

Kategorija	Sub-kategorija	Įrodantis teiginys	Respondentas
Tvarumo integravimas į įmonės veiklą	Tvarumo principų integravimas į įmonės strategiją	"Neturėjom tokio tikslo išsikėlė ruošti ataskaitas su ta pirminė strategija, kurios matote dabar svetainėje buvo daugiau toks noras, o patikrinti, suprasti, pasimokyti. "	R9
		"[...] 2017 metais mes apskritai įmonės pačią strategiją pradėjom statyti būtent ant tvarumo [...]"	R4
		"[...] mes jau pasižymėję ir dirbsim ties tuo, bet kažkokių didelių strateginių pasikeitimų nematom, nes jau, sakau, mūsų ta strategija buvo ruošiamas kaip pagal GRI standartus, pagal viską, tas tvarumas buvo integruotas. "	R1
		"Pirmas darbas, kurį aš gavau atėjus čia dirbti tai buvo 2017 ais metais tai man reikėjo parengti aplinkosaugos strategiją. "	R2
		"Pati pokytį, aš nedarau to labai standartinio, tarkim, KPI išsikėlimo, matavimo [...] mūsų įmonėje apskritai nėra tokio kaip strateginio penkių ar dešimties metų plano. Mes reaguojam į tai, kas vyksta šiuo metu ir planuojam metus į priekį. "	R3
		"[...] bet koku atveju tvarumo strategija turėtų būti integrali įmonės strategijos dalis."	R3

Tvarumo tikslų įgyvendinimas diegiant inovatyvius sprendimus	"[...]daug darom iš socialinių dalykų, bendradarbiavom su bendruomenėm ar panašiai [...]"	R1
	"[...] kitos organizacijos, sakykim pirma padaro ataskaitą, nusistato temas ir tada galvoja, ką daryt pas mus yra truputį atvirkščiai, mes turim pridarę labai daug,tai mum kartais būna iššūkis sudėti viską į ataskaitą [...]"	R2
	"[...] tiek buvom pridarė ir tų gerinimų, ir ko tik nori. Tai mums tiesiog reikėjo aprašyti [...]"	R2
	"Mes bet kokio atveju keliame savo tikslą, kad daugėtų moterų IT sektoriuje ir dėl to remiam Women Go Tech, dalyvaujam jų informacijos, rengime savo menturius siunčiam dalyvauti jų programose. "	R3
	"[...] o patys tvarumo sprendimai tai jie vykdomi pastoviai, jeigu, pavyzdžiui, dujomis yra per brangu, ar ne mažom, ką daryti kažkaip kitaip šildytis. Jeigu tuo metu elektros energija pigiau naudojamas elektros energija, jeigu yra kuras, pavyzdžiui, dyzeliniai kažkokie šildytuvai perjungiami, reikia mąstyti. Kiekviena karta tu turi laikyti ranką ant pulso tiesiog mąstyti, kur gali sutaupyti faktas, nes vienas kartą vienaip kitą kartą kitaip."	R8
	"Tai daug kitų iniciatyvų, ten netgi [...] Tai tiesiog ir tos iniciatyvos transportavimo metodų naudojimas, koku būdu vežam, koki maršrutų vežam, tai mes tą darom, dirbam su klientais, tariamės su jais, derinamės [...]"	R4
	"[...] mes dabar procese perėjimo prie žaliosios energijos gamybos savo pačių. [...] tai reiškia ir efektyvumą reiškia finansinius taupymus. "	R2
	"[...] socialines temas tai yra labai nemažai iniciatyvų, pavyzdžiui, ką daro mūsų žmogiškųjų resursų departamentas [...] lygybė, įvairovė ir įvairios programos, ir ir ten nežinau, ar tie visi sveikatos draudimai, nu kas jau čia savaiame suprantama, bet šiaip daugiau daug tokių iniciatyvų, kad. Pas mus būtų gera darbo aplinka [...]"	R2
	"[...] praeitais metais pasikeitė tiekėją į žaliąją energiją."	R5
	"[...] apklausą pasidarėm ir rezultatai parodė, kad darbuotojai nežino, ar yra pas mus įmonėje kanalas, kurie konfidencialiai galėtų pranešti informaciją apie kažkokius pažeidimus, problemas. Tai yra indikacija, kad net jeigu ir yra tas kanalas, bet darbuotojai nežino. Tai vadinasi, reikia kažkokio pokyčio arba komunikaciją gerint, arba kanalo formą pakeisti. "	R3
Naujų politikų įtraukimas	" Tai mes politikų turim, kurias atnaujinom arba sukūrėm kartu su ateinančiais visais tvarumo reikalavimais ir ne tik dabartinais naujais, bet ir senesniais. "	R1
	"[...] prieš pora metų atsirado reikalavimas dėl smurto priekabiavimo prevencijos politikos turėjimo, dėl pranešėjų politikos irgi. Tai, tarkim, šitie dalykai jau buvo įmonėje, tai aš jau juos iš karto galiu dėti į savo tvarumo krepšelį [...]"	R3
	"Ataskaitą rengiant tai nesinaudojom jokiom politikoms, bet lygiagrečiai mes pasitvirtinome ir darnumo politiką."	R5

		"[...] pirmais metais mes, kaip apsirašėm galimas procedūras, na dar reikia antros versijos tų politikų, kad jau turėtume išsigryninę procedūras, tai reiškia, kaip tu arba kaip įgyvendinti tą politiką, kad tu vykdai kažkokius mokymus ar atlikti kažkokius konkrečius veiksmus užduodant klausimus. [...] nes kitu atveju politika neturėjo vertės."	R6
		"Apskritai už šituos dalykus ir gaunasi, kad mūsų tas pagrindinis tikslas, kad tą ekovadi medalį gauti. Ir labai smagiai su tuo visu medalio gavimo procesu ateina tas, kad ten yra tokie reikalavimai, kaip politikos yra tiek aplinkosaugos srities politikos. [...] po kiekviena dalim tam ekovadyje yra sudėtos nu kaip reikalavimai politikos tam tikros."	R7
	Sektoriaus ypatumai tvarumo srityje	"[...]kaip žinia, mūsų veiklos srityje, beje pagal ESG visą logiką viena iš labiausiai kritinių temų pagal reikšmingumo vertinimą yra sauga[...]"	R2
		"[...] iš savęs nešam tą tokia vėliava, tokia žinutė, kad iš dalies, tai jau tu žalias, [...] kad tu jau arba atsisakai, arba stengiesi naudoti, arba jau naudoja atsinaujinančią žaliavą savo procesuose."	R1
		"Šiaip pagrindinė mūsų verslo tema yra etiškas verslas, naudoti etiškas priemonės mūsų paslaugos kūrimui, būtent atsižvelgiant į mūsų to verslo specifika. "	R3
	"Tai kai kurios problemos yra industrijos arba Europos problema, ne įmonių, kaip priverstinis darbas iš Kinijos, nes 95 % visų medžiagų ir modulių ateina iš Kinijos įmonės pačios ne neturi daug galimybių, silicio gamintojai už Kinijos yra tik 2 ar 3. Tai ne, iš tos pusės nėra galimybė."	R6	

Tvarumo principų integravimas į įmonės strategiją

Atliekant interviu, tyrimo dalyviai dalinosi įmonių praktika integruojant tvarumo tikslus į įmonės strategiją. Šioje temoje pastebėta, kad įmonės nevienodu greičiu žengia įtraukdamos tvarumą į įmonės strategijas. Dalis tiriamųjų dalinosi, kad įmonės strategijose tvarumas integruotas ankstesniais metais "[...] 2017 metais mes apskritai įmonės pačią strategiją pradėjom statyti būtent ant tvarumo [...]" (R4). Respondentas R2 pritaria šiai minčiai pasidalindamas, kad tvarumo strategija įmonėje pradėta rengti ankstesniais metais "Pirmas darbas, kurį aš gavau atėjus čia dirbti tai buvo 2017 ais metais tai man reikėjo parengti aplinkosaugos strategiją." (R2). Kitos įmonės atstovas pabrėžė, kad pastaraisiais metais didelių strateginių pokyčių neplanuoja tvarumo atžvilgiu, nes tvarumo principai pradėti integruoti į įmonės strategiją ankstesniais metais "[...] mes jau pasižymėję ir dirbsim ties tuo, bet kažkokių didelių strateginių pasikeitimų nematom, nes jau, sakau, mūsų ta strategija buvo ruošiama kaip pagal GRI standartus, pagal viską, tas tvarumas buvo integruotas." (R1). Respondentas R9 dalinosi, kad atsižvelgiant į privalomą reglamentavimą tvarumo strategija iš anksto neapėmė privalomos srities "Neturėjom tokio tikslo išsikėlė ruošti ataskaitas su ta pirminė strategija, kurios matote dabar svetainėje buvo daugiau toks noras, o pasitikrinti, suprasti, pasimokyti." (R9). Kitos įmonės atstovas dalinosi, kad įmonė tvarumo tikslų neįtraukia į ilgalaikę strategiją, nes įmonė nėra linkusi kelti ilgalaikių strateginių tikslų dėl nuolatinių rinkos pokyčių "Patį pokytį, aš nedarau to labai standartinio, tarkim, KPI išsikėlimo, matavimo [...] mūsų įmonėje apskritai nėra tokio kaip strateginio penkių ar dešimties metų plano. Mes reaguojam į tai, kas vyksta šiuo metu ir planuojam metus į priekį. " (R3). Nepaisant to

respondentas pabrėžia, kad tvarumo strategija turėtų būti integruota į įmonių užstrategiją "[...] bet koku atveju tvarumo strategija turėtų būti integrali įmonės strategijos dalis." (R3).

Tvarumo tikslų įgyvendinimas diegiant inovatyvius sprendimus

Interviu metu išryškėjo įmonių aktyvus įsitraukimas ieškant inovatyvių sprendimų tvarumo srityje ir juos įgyvendinant. Respondentas R2 dalinasi nuomone apie tvarumo iniciatyvų ir tvarumo ataskaitos sąsajas ir išskiria, kad įmonė daug dėmesio tiek anksčiau, tiek šiuo laikotarpiu skiria tvarumo sprendimų įgyvendinimui "[...] kitos organizacijos, sakykim pirma padaro ataskaitą, nusistato temas ir tada galvoja, ką daryt pas mus yra truputį atvirkesčiai, mes turim pridare labai daug, tai mum kartais būna iššūkis sudėti viską į ataskaitą [...]"(R2). Taip pat respondentas dalinasi, kad įmonėje įgyvendinama daug socialinių iniciatyvų siekdami sukurti tinkamą darbo aplinką "[...] socialines temas tai yra labai nemažai iniciatyvų, pavyzdžiui, ką daro mūsų žmogiškųjų resursų departamentas [...] lygybė, įvairovė ir įvairios programos, ir ir ten nežinau, ar tie visi sveikatos draudimai, nu kas jau čia savaime suprantama, bet šiaip daugiau daug tokių iniciatyvų, kad. Pas mus būtų gera darbo aplinka [...]" (R2). Respondentas R1 taip pat dalinasi socialinės srities išorinėm iniciatyvom "[...]daug darom iš socialinių dalykų, bendradarbiavom su bendruomenėm ar panašiai [...]" (R1). Įmonės atstovasaktyviai R2 dalinasi, kad atsinaujinančių išteklių diegimas prisideda prie įmonės kaštų taupymo "[...] mes dabar procese perėjimo prie žaliosios energijos gamybos savo pačių. [...] tai reiškia ir efektyvumą reiškia finansinius taupymus." (R2). Respondentas R5 taip pat pritaria šiai idėjai "[...] praeitais metais pasikeitė tiekėjų į žaliąją energiją." (R5). Kitos įmonės atstovas dalinasi, kad siekiant sutaupyti ieškoma alternatyvių tvarumo sprendimų "[...] o patys tvarumo sprendimai tai jie vykdomi pastoviai, jeigu, pavyzdžiui, dujomis yra per brangu, ar ne mažom, ką daryti kažkaip kitaip šildytis. Jeigu tuo metu elektros energija pigiau naudojamas elektros energija, jeigu yra kuras, pavyzdžiui, dyzeliniai kažkokie šildytuvai perjungiami, reikia mažyt. Kiekviena karta tu turi laikyti ranką ant pulso tiesiog mažyt, kur gali sutaupyti faktas, nes vienas kartą vienaip kitą kartą kitaip." (R8). Respondentas R4 dalinasi patirtimi, kaip įmonė ieško tvarumo sprendimų kasdieninėje įmonės veikloje "Tai daug kitų iniciatyvų, ten netgi [...] Tai tiesiog ir tos iniciatyvos transportavimo metodų naudojimas, koku būdu vežam, koki maršrutų vežam, tai mes tą darom, dirbam su klientais, tariamės su jais, derinamės [...]" (R4). Kitos įmonės atstovas dalinasi patirtimi, kaip identifikuojama sritis, kuri reikalauja naujų sprendimų įgyvendinimo "[...] apklausą pasidarėm ir rezultatai parodė, kad darbuotojai nežino, ar yra pas mus įmonėje kanalas, kurie konfidencialiai galėtų pranešti informaciją apie kažkokius pažeidimus, problemas. Tai yra indikacija, kad net jeigu ir yra tas kanalas, bet darbuotojai nežino. Tai vadinasi, reikia kažkokio pokyčio arba komunikaciją gerint, arba kanalo formą pakeisti. " (R3). Taip pat įmonės atstovas dalinasi, kad tvarius sprendimus skatina ne tik įmonės viduje, tačiau prisideda prie iniciatyvų veiklos sektoriuje "Mes bet kokio atveju keliam savo tikslą, kad daugėtų moterų IT sektoriuje ir dėl to remiam Women Go Tech, dalyvaujam jų informacijos, rengime savo mentorius siunčiam dalyvauti jų programose." (R3).

Naujų politikų įtraukimas

Interviu metu tyrimo buvo siekiama išsiaiškinti naujų politikų įtraukimą tvarumo diegimo kontekste. Respondentai dalinasi skirtingomis praktikomis įtraukiant naujas politikas arba atnaujinant senas įmonės politikas. Tyrimo respondentas R1 teigė, kad naujas politikas įtraukė atsiradus naujam tvarumo srities reguliavimui "Tai mes politikų turim, kurias atnaujinom arba sukūrėm kartu su ateinančiais visais tvarumo reikalavimais ir ne tik dabartiniiais naujais, bet ir

senesniais. " (R1). Kitos įmonės atstovas išskyrė, kad siekiant įgyvendinti naujas politikas apsiraišė jaunai atsiradusias procedūras "[...] pirmais metais mes, kaip apsiraišėm galimas procedūras, na dar reikia antros versijos tų politikų, kad jau turėtume išsigryninę procedūras, tai reiškia, kaip tu arba kaip įgyvendinti tą politiką, kad tu vykdai kažkokius mokymus ar atlikti kažkokius konkrečius veiksmus užduodant klausimus. [...] nes kitu atveju politika neturėjo vertės." (R6). Kai kurių įmonių atstovai teigė, kad anksčiau priimtos politikos atitiko tvarumui keliamus reikalavimus "[...] prieš pora metų atsirado reikalavimas dėl smurto priekabiavimo prevencijos politikos turėjimo, dėl pranešėjų politikos irgi. Tai, tarkim, šitie dalykai jau buvo įmonėje, tai aš jau juos iš karto galiu dėti į savo tvarumo krepšelį [...]" (R3). Kitos įmonės atstovas teigė, kad tvarumo ataskaitos rengimo procese nepriėmė naujų politikų ir nesinaudojo seniau esančiomis "Ataskaitą rengiant tai nesinaudojom jokiom politikoms, bet lygiagrečiai mes pasitvirtinome ir darnumo politiką." (R5). Įmonės siekiančios atitikti ne tik tvarumo direktyvos keliamus reikalavimus, tačiau ir kitus standartus yra įpareigosotos įtraukti politikas kiekvienoje tvarumo srityje ir jas taikyti praktikoje "Apskritai už šituos dalykus ir gaunasi, kad mūsų tas pagrindinis tikslas, kad tą ekovadi medalį gauti. Ir labai smagiai su tuo visu medalio gavimo procesu ateina tas, kad ten yra tokie reikalavimai, kaip politikos yra tiek aplinkosaugos srities politikos. [...] po kiekviena dalim tam ECOVADI yra sudėtos nu kaip reikalavimai politikos tam tikros." (R7).

Sektoriaus ypatumai tvarumo srityje

Tyrimo metu buvo siekiama atrasti kiekvienam sektoriui išskirtinius tvarumo aspektus. Tyrime atsiskleidė, kad transporto ir aviacijos sektoriaus pagrindinė kritinė tema yra sauga "[...]kaip žinia, mūsų veiklos srityje, beje pagal ESG visą logiką viena iš labiausiai kritinių temų pagal reikšmingumo vertinimą yra sauga[...]" (R2). R1 respondentas teigė, kad higieninio popieriaus, pakuotės ir medienos plaušų sektoriaus veikla laikoma tvaria "[...] iš savęs nešam tą tokia vėliava, tokia žinutė, kad iš dalies, tai jau tu žalias, [...] kad tu jau arba atsisakai, arba stengiesi naudoti, arba jau naudoja atsinaujinančią žaliavą savo procesuose." (R1). Kitos įmonės atstovas apibūdinantis veiklą IT sektoriuje išskiria, jog įmonė savo veiklą grindžia etikos principais, todėl tai tiesiogiai siejasi su tvarumu "Šiaip pagrindinė mūsų verslo tema yra etiškas verslas, naudoti etiškas priemonės mūsų paslaugos kūrimui, būtent atsižvelgiant į mūsų to verslo specifiką. " (R3). Atsinaujinančių išteklių sektoriaus atstovas pasidalino, kad sektoriaus pagrindinis kylantis iššūkis priverstinis darbas tiekimo grandinėje "Tai kai kurios problemos yra industrijos arba Europos problema, ne įmonių, kaip priverstinis darbas iš Kinijos, nes 95 % visų medžiagų ir modulių ateina iš Kinijos įmonės pačios ne neturi daug galimybių, silicio gamintojai už Kinijos yra tik 2 ar 3. Tai ne, iš tos pusės nėra galimybė." (R6).

Apibendrinus galima teigti, kad įmonės aktyviai veikia siekdamos integruoti tvarumą įmonių veikloje. Tyrimas atskleidė, kad įmonės ilgą laiką tvarumo principus integruoja į įmonės strategiją. Rezultatai parodė, kad įmonės savanoriškai rengiančios tvarumo ataskaitas linkusios tvarumą įsitraukti į ilgalaikius įmonės strateginius siekius. Taip pat atsiskleidė, kad įmonės tvarumo strategiją vertina, kaip neatsiejamą įmonės strategijos dalį. Tyrime taip pat atsiskleidė, kad įmonės aktyviai ieško ir diegia novatoriškus sprendimus įmonės veikloje siekdamos padidinti ekonominių efektyvumą ir sumažinti poveikį aplinkai. Rezultatai atskleidė, kad didžioji dauguma įmonių siekiant atitikti tvarumo reikalavimus atsinaujino įmonės politikas ir procedūrų aprašymus, tačiau kai kuriais atvejais anksčiau priimtos politikos buvo atitinkančios standartus. Tyrimas parodė, kad kiekvienas sektorius pasižymi unikaliais tvarumo aspektais.

4.7. Darbuotojų įtraukimas diegiant tvarumą įmonėje

Kategorija „Darbuotojų įtraukimas diegiant tvarumą įmonėje“ buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai įtraukiami į tvarią veiklą ir kokiais būdais didinamas darbuotojų sąmoningumas šioje srityje.

11 lentelė. Kategorijos „Darbuotojų įtraukimas diegiant tvarumą įmonėje“ rezultatai

Kategorija	Sub-kategorija	Įrodantis teiginys	Respondentas
Darbuotojų įtraukimas diegiant tvarumą įmonėje	Darbuotojų įtraukimas į tvarų vystymąsi diegiant organizacijos kultūrą	"Nes visą tai susiję ir su kultūros keitimu, ypač įmonėje, tai čia kaip nueit iki to žemiausia lygmens, kaip padaryti įpročių tam tikrus dalykus. "	R4
		"[...] vat būtent tas įpareigojimas, prašymas kiekvieno darbuotojo, kad jis pats iš savęs būtų tas žmogus [...] Ir tu tai darai įmonės labui, tiesiog bendrai. [...] ką dėl tavęs įmonė daro, tai yra renginiai, yra organizacinė kultūra, yra bendravimas, yra daug visokių, susijusių dalykų, kur yraaš tau tu man va tokie kultūriniai mainai [...]"	R8
	Darbuotojų sąmoningumo didinimas diegiant tvarumą organizacijoje	"Ir nedažnai tavęs nesupranta, žiūri kaip paranojika, kuriam čia kažko, nu, ta prasme, ir vėl kažko reikia. Tai tas toksai priešiškusas į pokyčius, natūrali reakcija[...]"	R4
		"[...] kad mes viduje suprastumėm, kad esame tvarus, kad galėtumėm tą sąvoka naudoti ir nebijotumėm pasakyti, galėtų paaiškinti darbuotai, kad tvarumas tai yra ESG, o ne tik tai medžių sodinimas. "	R3
		"[...] reikia suprasti, kad tokie dalykai, kaip ir su inovacijom, taip ir su tvarumu jie neateina į žmonių sąmonę per vienas dieną ar mėnesį ar net metus [...]"	R9
		"[...]visiems atrodo, kad čia sakysime, kad tai jiems yra papildomas darbas ir kad kažkaip jiems turėtų būti už tai atlyginta [...]"	R9
		"[...] yra skaudžiausias dalykas tas pereiti tą ribą, kad kolegos tai nebėra kažkoks "nice to have" dalykas."	R9
	Darbuotojų darbo grupės	"[...] ką mes padarėm, mes sukūrėme įmonėje asakingų darbuotojų grupes. Jo mes turime grupę atsakingą už energetikos, vandens ir dujų dalį. Mes turim grupę, kuri atsakinga už pakuotės dalį, sukūrė grupę HR atskirai su darbų sauga, mes sukūrėm grupę, kuri tik valdysenos klausimus valdo. Mes sukūrėm grupę, kuri valdo visą kokybės dalį. Mes sukurtų tokių grupių, turim 8. Aš organizuoju tuos susirinkimus į juos visus su kviečiu tuos žmones yra kaip pažingsniui, ką mes padarėm, kurioj vietoj mes esam, gal yra kokių minčių, ką darom toliau. Renkam duomenis, visą laiką atsinaujino statusas. Protokoluojamas susirinkimas, tai yra susirašom duomenis ir užsifiksuoja [...]"	R8
		"[...] tvarumo komitetas. Tai iš skirtingų departamentų skirtingų įmonių pritraukti žmones kol kas dar tik turėjo pirmą tokį pristatomąjį susitikimą, nes aš dar neturiu jiems dar kol kas užduočių. Tai vat per tai mes irgi ugdysim tą kompetenciją [...]"	R9

Darbuotojų įtraukimas į tvarų vystymąsi diegiant organizacijos kultūrą

Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti įmonių praktiką įtraukiant darbuotojus į tvarų vystymąsi diegiant organizacijos kultūrą. Įmonės atstovas R4 dalinosi, kad keičiant organizacijos kultūrą siekiama įtraukti visus darbuotojus "Nes visą tai susiję ir su kultūros keitimu, ypač įmonėje, tai čia kaip nueit iki to žemiausia lygmens, kaip padaryti įpročių tam tikrus dalykus." (R4). Kitos įmonės atstovas pabrėžia, kad norint užtikrinti tvaraus vystymosi diegimą įmonės kultūroje svarbu abipusiai kultūriniai mainai tarp darbuotojų ir įmonės "[...] vat būtent tas įpareigojimas, prašymas kiekvieno darbuotojo, kad jis pats iš savęs būtų tas žmogus [...]" Ir tu tai darai įmonės labui, tiesiog bendrai. [...] ką dėl tavęs įmonė daro, tai yra reiginiai, yra organizacinė kultūra, yra bendravimas, yra daug visokių, susijusių dalykų, kur yraaš tau tu man va tokie kultūriniai mainai [...]" (R8).

Darbuotojų sąmoningumo didinimas diegiant tvarumą organizacijoje

Tyrimo metu respondentai pasidalino darbuotojų sąmoningumo didinimo tvarumo kontekste patirtimi. Respondentas R3 išskiria, kad sąmoningumo didinimas yra svarbus tvarumo diegime, kad visi darbuotojai aiškiai suprastų, kokius procesus aolima tvarumas "[...] kad mes viduje suprustumėm, kad esame tvarus, kad galėtumėm tą sąvoka naudoti ir nebijotumėm pasakyti, galėtų paaiškinti darbuotai, kad tvarumas tai yra ESG, o ne tik tai medžių sodinimas." (R3). Respondentai dalinosi, kad dažnu atveju darbuotojai priešinasi tvarumo integravimui "Ir nedažnai tavęs nesupranta, žiūri kaip paranojika, kuriam čia kažko, nu, ta prasme, ir vėl kažko reikia. Tai tas toksai priešiškusas į pokyčius, natūrali reakcija [...]" (R4). Įmonės atstovas R9 antrina šiai nuomonei "[...]visiems atrodo, kad čia sakysime, kad tai jiems yra papildomas darbas ir kad kažkaip jiems turėtų būti už tai atlyginta [...]" (R9). Taip pat respondentas išskyrė, kad kyla iššūkis perteikt darbuotojams, kad tvarumas tampa privalomas įpareigojimas "[...] yra skaudžiausias dalykas tas pereiti tą ribą, kad kolegos tai nebėra kažkoks "nice to have" dalykas." (R9). Taip pat respondentas pridūrė, kad darbuotojų sąmoningumo didinimas gali būti ilgalaikis procesas "[...] reikia suprasti, kad tokie dalykai, kaip ir su inovacijom, taip ir su tvarumu jie neateina į žmonių sąmonę per vienas dieną ar mėnesį ar net metus [...]" (R9).

Darbuotojų darbo grupės

Atliekant tyrimą respondentai pasidalino praktika organizuojant darbuotojų grupes spręsti tvarumo klausimus. Interviu metu keli respondentai pasidalino, kad įmonėje sukūrė už tvarumą atsakingų darbuotojų grupę siekiant palaikyti nuolatinį darbą ir progresą šioje temoje "[...] ką mes padarėm, mes sukūrėme įmonėje asakingų darbuotojų grupes. Jo mes turime grupę atsakingą už energetikos, vandens ir dujų dalį. Mes turim grupę, kuri atsakinga už pakuotės dalį, sukūrė grupę HR atskirai su darbų sauga, mes sukūrėm grupę, kuri tik valdysenos klausimus valdo. Mes sukūrėm grupę, kuri valdo visą kokybės dalį. Mes sukurtų tokių grupių, turim 8. Aš organizuoju tuos susirinkimus į juos visus su kviečiu tuos žmones yra kaip pažingsniui, ką mes padarėm, kurioj vietoj mes esam, gal yra kokių minčių, ką darom toliau. Renkam duomenis, visą laiką atsinaujino statusas. Protokoluojamas susirinkimas, tai yra susirašom duomenis ir užsifiksuoja [...]" (R8). R9 taip pat pasidalino panašia praktika įmonėje siekiant ugdyti tvarumo kompetencijas įmonės viduje "[...] tvarumo komitetas. Tai iš skirtingų departamentų skirtingų įmonių pritraukti žmones kol kas dar tik turėjo pirmą tokį pristatomąjį susitikimą, nes aš dar neturiu jiems dar kol kas užduočių. Tai vat per tai mes irgi ugdysim tą kompetenciją [...]" (R9).

Apibendrinus galima teigto, kad darbuotojų įtraukimas diegiant tvarumą organizacijoje yra svarbus aspektas. Tyrimas parodė, kad diegiant organizacijos kultūrą tvarumo kontekste svarbu

įtraukti visus darbuotojus, o siekiant efektyvaus proceso svarbu išlaikyti abipusius kultūrinius mainus tarp darbuotojo ir organizacijos. Rezultatai atskleidė, kad darbuotojų sąmoningumo didinimas yra ilgalaikis procesas, kuris reikalauja pereiti darbuotojų pasipriešinimo barjerus. Tyrimas atskleidė įmonių praktiką organizuojant darbo grupes su tikslu siekti ilgalaikio progreso tvarumo srityje.

4.8. Tarpininkaujantys veiksniai tvarumo integravime

Kategorija „Tarpininkaujantys veiksniai tvarumo integravime“ buvo siekiama išsiaiškinti veiksnius, kurie daro įtaką tvarumo diegimui įmonėje.

12 lentelė. Kategorijos „Tarpininkaujantys veiksniai tvarumo integravime“ rezultatai

Kategorija	Sub-kategorija	Įrodantis teiginys	Respondentas
Tarpininkaujantys veiksniai tvarumo integravime	Suinteresuotųjų šalių įtaka skatinant organizacijos tvarumą	"[...] jau tvarumo klausimai ateina tiesiog per klientus[...]"	R8
		"Pirmieji signalai tai buvo, iš tikrųjų, tai iš klientų mūsų didžiųjų klientų, kuriems yra svarbus teikėjų įvertimas, tai pirmiausia nuo produkto saugos."	R4
		"Tiesiog klientai labiau klausinėja apie tiekimo grandinę daugiau nėra dar jokio spaudimo."	R6
		"[...] mūsų užsakovai, jie mus nu, palyginus suspaudžia [...]"	R7
		"Tai tos direktyvos ties spaudimas iš išorės per teisės aktus, manau, kad klientai tiesiog labiau atsivers būtent šitam perdartų žaliavų naudojimui."	R4
	Vadovų vaidmuo tvariame organizacijos vystymesi	"[...] tiesiog be vadovybės palaikymo, žinokit, to nebūtų. Turi vadovai pirmiausia patikėti[...]"	R8
		"Tai šitą vietą labai svarbus yra aukščiausios vadovybės palaikymas. Tai darbas pirmiausia su jais, jiems pirmiausia išsiaiškinti, kas laukia."	R4
		"[...] jau net ir aukščiausia valdžia žinojo, kad tiesiog taip mums reikia, nauji standartai ateina, reikia galbūt daugiau resursų. "	R1
		"[...] jau net ir aukščiausia valdžia žinojo, kad tiesiog taip mums reikia, nauji standartai ateina, reikia galbūt daugiau resursų. " (R1) "Aš atėjau dirbti prie labai orientuoto generalinio direktoriaus, tiesą sakant, visa aplinkosaugos strategiją [...]Tai buvo jo iniciatyvos [...] Tai buvo jo sąmoningumas [...]"	R2
		"Pokyčiai atsiranda nuo vadovybės, nuo kompanijos vertybių, kiek iš tikrųjų įmonė nori tą pokyti daryti."	R3
	Tvarumo standartų diegimas didina pranašumą rinkoje	"[...] mes iš vienu standartų yra taip kad esam pasaulyje geriausi, tai padeda pardavimams. "	R6
		"Tai iš tikrųjų, mūsų toks tikslas yra visada būti kažkiek priekyje, ypač rinkos, kurioje mes veikiam. Norim būti aplenkti konkurentus ir panašiai [...]"	R4
		"[...] turim savyje tokį norą būti pirmiems rinkoje [...]"	R9
	Reguliavimo vaidmuo tvarumo informacijos	"[...] kas yra biržoje, tai turi ateiti iš karto su tvarumo ataskaitomis [...]"	R8
		"Ir mus prižiūri, toks yra valstybės kontrolės centras ir mes jiems privalome teikti kasmetines veiklos ataskaitas."	R2

	atskleidime	"Ta informacija pateikta, jina galbūt kažkam ir naudinga, bet ar jina prisideda prie pokyčio įgyvenimo, tai nebūtinai."	R3
		"[...] mums įsigalios CSRD direktyva ir nuo 26 metų iš 25 mes privalomai turėsime teikti. Integruota tvarumo ir finansinė ataskaita."	R3

Suinteresuotųjų šalių įtaka skatinant organizacijos tvarumą

Atliekant tyrimą respondentai pasidalino, kaip suinteresuotosios šalys skatina organizacijos tvarumą. Daugums respondentų patirtis sutapo šioje srityje. Tyrimo respondentai teigia, jog pagrindiniai užsakovai išreiškia prašymus atskleisti tvarumo duomenis "[...] jau tvarumo klausimai ateina tiesiog per klientus [...]" (R8), taip pat R7 pritaria šioms aplinkybėms "[...] mūsų užsakovai, jie mus nu, palyginus suspaudžia [...]" (R7). Respondentas R4 taip pat išskiria, kad klientai tvarumo duomenis reikalauja pateikti, tačiau šis reikalavimas būna išskirtinai kažkurioms tvarumo konkrečioms sritims "Pirmieji signalai tai buvo, iš tikrųjų, tai iš klientų mūsų didžiųjų klientų, kuriems yra svarbus teikėjų įvertimas, tai pirmiausia nuo produkto saugos." (R4). Kitas respondentas dalinasi, kad kol kas įmonė nesusidūrė su stipriu suinteresuotųjų šalių spaudimu "Tiesiog klientai labiau klausinėja apie tiekimo grandinę daugiau nėra dar jokio spaudimo." (R6). Tyrimo dalyvis R4 pasidalino nuomone, kuri atskleidžia, kaip įmonių tvarūs sprendimai paveikia suinteresuotąsias šalis. R4 pastebi, kad direktyvos priėmimas paskatins klientus palankiau vertinti iš perdirbamos žaliavos įmonės gaminamą produkciją "Tai tos direktyvos ties spaudimas iš išorės per teisės aktus, manau, kad klientai tiesiog labiau atsivers būtent šitam perdartų žaliavų naudojimui." (R4).

Vadovų vaidmuo tvariame organizacijos vystymesi

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti vadovų vaidmens svarbą tvarumo kontekste. Vienas iš respondentų teigia, kad vadovybės palaikymas šiame procese ypatingai svarbus "[...] tiesiog be vadovybės palaikymo, žinokit, to nebūtų. Turi vadovai pirmiausia patikėti [...]" (R8). Šiai nuomonei antrina R4 respondentas pridurdamas, kad svarbu nuo pradžių vadovus informuoti apie pokyčius "Tai šitą vietą labai svarbus yra aukščiausios vadovybės palaikymas. Tai darbas pirmiausia su jais, jiems pirmiausia išsiaiškinti, kas laukia." (R4). Tyrime dalyvavęs įmonės atstovas R2 dalinasi, kad siekiant pokyčių tvarumo srityje svarbu, kad įmonės vadovas taip pat būtų suinteresuotas šiais pokyčiais "Aš atėjau dirbti prie labai orientuoto generalinio direktoriaus, tiesą sakant, visa aplinkosaugos strategiją [...] Tai buvo jo iniciatyvos [...] Tai buvo jo sąmoningumas [...]" (R2). Respondentas R3 antrina šiai nuomonei "Pokyčiai atsiranda nuo vadovybės, nuo kompanijos vertybių, kiek iš tikrųjų įmonė nori tą pokytį daryti." (R3). Respondento R1 pateikiama nuomonė dar kartą įrodo, kad svarbus vyriausios vadovybės įsitraukimas tvarumo procese "[...] jau net ir aukščiausia valdžia žinojo, kad tiesiog taip mums reikia, nauji standartai ateina, reikia galbūt daugiau resursų." (R1).

Tvarumo standartų diegimas didina pranašumą rinkoje

Atliekant tyrimą siekta išsiaiškinti, ar tvarumo standartų laikymasis didina pranašumą rinkoje. Kai kurie tyrimo dalyviai teigė, kad savanoriškas standartų laikymasis yra siekis būti rinkos lyderiais "Tai iš tikrųjų, mūsų toks tikslas yra visada būti kažkiek priekyje, ypač rinkos, kurioje mes veikiam. Norim būti aplenkti konkurentus ir panašiai [...]" (R4). Kitos įmonės atstovas R9 pritaria šiai nuomonei "[...] turim savyje tokį norą būti pirmiems rinkoje [...]" (R9). Respondentas R6 išskiria,

kad išskirtinumas rinkoje atitinkant tvarumo standartus turi įtakos įmonės pardavimams "[...] mes iš vienu standartų yra taip kad esam pasaulyje geriausi, tai padeda pardavimams." (R6).

Reguliavimo vaidmuo tvarumo informacijos atskleidime

Tyrimo metu respondentai pasidalino, kokią įtaką reguliavimas turi tvarumo informacijos atskleidime. R8 pasidalino, kokį vaidmenį akcinėms bendrovėms turi reguliavimo vaidmuo teikti duomenis "[...] kas yra biržoje, tai turi ateiti iš karto su tvarumo ataskaitomis [...]" (R8). Tyrimo dalyvis R2 teigė, kad tvarumo duomenis juos įpareigoja teikti institucijos, kurios reguliuoja jų veiklą "Ir mus prižiūri, toks yra valstybės kontrolės centras ir mes jiems privalome teikti kasmetines veiklos ataskaitas." (R2). Respondentas R3 pasidalino, kad tvarumo ataskaitą pradėjo rengti anksčiau nei įmonė bus įtraukta į privalomą informacijos atskleidimo sritį "[...] mums išgalios CSRD direktyva ir nuo 26 metų iš 25 mes privalomai turėsime teikti. Integruota tvarumo ir finansinė ataskaita." (R3). Taip pat įmonės atstovas išskyrė, kad reguliavimas prisideda prie informacijos atskleidimo, tačiau nebūtinai daro įtaką pokyčiams "Ta informacija pateikta, jina galbūt kažkam ir naudinga, bet ar jina prisideda prie pokyčio įgyvenimo, tai nebūtinai." (R3).

Apibendrinus galima teigti, kad tvarumo integravimui įtaką daro keletą veiksnių. Tyrimas parodė, kad įmonės patiria didelį suinteresuotų šalių spaudimą atskleisti tvarumo informaciją. Rezultatai parodė, kad įmonių tvarumo integravime įmonių vadovai turi reikšmingą vaidmenį, todėl šiame procese svarbus vadovų palaikymas. Tyrimas atskleidė, kad siekis įgyti pranašumą rinkoje skatina tvarumo diegimą įmonėse. Rezultatai taip pat atskleidė, kad tvarumo integravime įmonės veikloje ne visais atvejais būna įtakoti privalomo reguliavimo.

4.9. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje buvo analizuotas remiantis literatūriniais ir atliktais empiriniais sprendiniais ir prielaidom: privalomo ir savanoriško tvarumo ataskaitų rengimo poveikis sprendimų priėmimui, įmonių tvarumo strategijų kūrimas ir įgyvendinimas, reguliavimo aplinkos ir savanoriškų iniciatyvų poveikis tvarumo praktikai, tvarumo kultūros ir inovacijų skatinimas. Taip pat atsižvelgta į literatūroje ir empiriniuose tyrimuose išryškėjusias sritis, kurios reikalauja tolimesnio ištyrimo: privalomo ir savanoriško tvarumo principų integravimo sąveika, įmonių tvarumo strategijų formavimas, teisinio reguliavimo ir tvarumo kultūros sąveika, reguliavimo strategijų poveikio įvairiapusiškumas. Atlikus išsamią kiekybinio tyrimo su tvarumo specialistais interviu analizę pastebima, kad įmonių praktika neapima visų teorinėje dalyje išskirtų prielaidų, tačiau rezultuose nagrinėjant reguliavimo vaidmenį išskirtas platesnis požiūris skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje ne tik privalomumo bet ir savanoriškumo aspektais. Remiantis interviu buvo išskirtos aštuokios perspektyvos, kuriose atskleistas reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje: tvarumo duomenų rinkimas, duomenų patikimumas, standartai prisidedantys prie tvarios veiklos, tvarumo ataskaitų rengimo organizavimas įmonėje, aplinkosaugos, socialinius ir valdymo sričių keliami iššūkiai ir įmonių vertinimas, tvarumo integravimas į įmonės veiklą, darbuotojų įtraukimas diegiant tvarumą įmonėje, tarpininkaujantys veiksniai tvarumo integravime. Svarbu paminėti, kad interviu metu išryškėjusios perspektyvos skiriasi nuo prielaidų, kurios išryškėjo teorinėje magistro baigiamojo projekto dalyje.

Apibendrinus tyrimo rezultatus buvo nustatyta, kad reguliavimo ir savanoriškos iniciatyvos faktoriai kiekvienu tvarumo integravimo įmonės veikloje perspektyvoje atsiskleidžia skirtingai.

Tvarumo rodiklių rinkime, vadovaujamosi privalomais ataskaitų rengimo standartais ir reglamentais, kurie nustato aiškius kriterijus, kurie nustato, kaip matuoti tvarumo veiksmingumą. Tyrimo analizė išryškino duomenų patikimumo užtikrinimo svarbą taikant savanoriškus vidaus patikimumo užtikrinimo metodus ir išorės patikrinimus. Remiantis tyrimo duomenimis išryškėjo, tvarią veiklą skatinantys ISO, ECOVADIS, BRC, SEDEX standartai, kurie taikomi savanoriška iniciatyva arba suinteresuotųjų šalių skatinimu. Tyrime atsiskleidė, kad tvarumo ataskaitų rengimo organizavimo procesas įmonėse struktūrizuojamas pagal privalomus reikalavimus ir savanoriškai nustatytas praktikas siekiant atitikti tvarumo ataskaitom keliamus reikalavimus. Tyrime ieškant reikšmingų rezultatų apžvelgiant ASV sričių keliamus iššūkius ir įmonių vertinimą atsiskleidė, kad privalomo reguliavimo ir keliamų standartų gairės turi stiprų poveikį šiame kontekste nustatant normas. Tvarumo integravime į įmonių veiklą privalomi reglamentai ir savanoriškos iniciatyvos sąveikauja tarpusavyje siekiant integruoti tvarumą į įmonių strategijas, įgyvendinti išsiskirtus tvarumo tikslus, formuojant naujas politikas. Tyrimas parodė, kad darbuotojų įtraukime diegiant tvarumą savanoriškumo faktorius užima svarbų vaidmenį tiek įmonės tiek darbuotojo lygmenyje norint, kad būtų užtikrintas abipusis ryšys skatinant tvarumą. Tyrimas atskleidė, kad suinteresuotosios šalys dažnu atveju įpareigoja įmones imtis veiksmų tvarumo srityje, vadovų iniciatyva tvarumo diegimo procesą įmonėje efektyvesniu, tvarumo standartai įmonėse diegiami norint išsiskirti, kaip rinkos lyderiais, o reguliavimas ne visais atvejais būna pagrindinis veiksnys tvarumo informacijos atskleidime.

Šis tyrimas prisideda prie jau ankstesnių tyrimų, nes padeda detaliau suprasti kaip tvarumas integruojamas į įmonės strategiją. Engeldo, Rauterio ir Baumgartnerio (2016) tyrė tvarumo integravimą į įmonės strategiją pabrėžiant poreikį suredinti strateginį valdymą su tvarumo principais siekiant ilgalaikių įmonės tikslų. Kraus, Rehman ir García (2020) analizavo įmonių tvarių tikslų įgyvendinimą siekiant tvarumo tikslų įgyvendinimo. Taip pat tyrimas prisidėjo prie anksčiau literatūroje analizuotų tarpininkaujančių veiksnių tvarumo integravime gilesnio suvokimo. Schaltegger ir Csutora (2012) tyrė, kaip suinteresuotosios šalys skatina tvarumo strategijų įgyvendinimą įmonėse. Klettner, Clarke ir Boersma (2014) tyrime analizavo vadovų vaidmenį siekiant integruoti tvarumą į įmonės strategiją. Montiel (2008) tyrime analizavo, kaip įmonės aktyviai taikančios tvarumo praktikas įgyja konkurencinį pranašumą rinkoje. Tyrimo metu praplėstas reguliavimo vaidmens skandinant tvarumo integraciją įmonių veikloje tyrimo laukas. Tyrimo metu išanalizuota tvarumo duomenų rinkimo praktika įmonėse, duomenų patikimumo užtikrinimo praktikos, atrasta, kad įmonių taikomi standartai prisideda prie tvarumo integravimo įmonių veikloje, ištirti ASV sričių keliami iššūkiai ir detaliai išanalizuota įmonių praktika įtraukiant darbuotojus į tvarumo diegimo įmonėje procesus.

Tyrimo apribojimai. Pagrindinis tyrimo apribojimas yra, kad tyrimas atliktas Lietuvos imtyje, todėl tyrimo rezultatai negalėtų būti taikomi plačiai pasaulio mastu. Taip pat tyrimo ribotumui turėjo įtakos ne vienodas įmonių atstovų atvirumas dalinantis kasdieninėmis praktikomis.

Tolimesni tyrimai. Ateityje būtų naudinga tęsti tyrimus šioje srityje siekiant atrasti daugiau unikalių įmonių praktikų integruojant tvarumą įmonių veikloje. Taip pat tolimesniuose tyrimuose būtų naudinga ištirti įmonių patirtis kuriant procesų efektyvumo gerinimo sprendimus susijusius su tvarumo integravimu įmonėse. Šio tyrimo metu plačiai atrasti ir ištirti reguliavimo vaidmuo skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje pagrindiniai principai, tačiau ateities tyrimuose vertėtų atlikti detalesnius tyrimus kiekvienoje iš jų.

IŠVADOS

1. Atlikus reguliavimo vaidmens skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje probleminę analizę išryškėjo pagrindinės problemos šioje srityje, su kuriomis susiduria įmonės. Reguliavimas atlieką svarbų vaidmenį šiame procese, nes suformuoja teisinę ir struktūrinę aplinką, kurioje įmonės neišvengiamai priverčiamos taikyti tvarumo standartus. Reguliavimas įpareigoja įmones teikti ir viešai atskleisti su tvarumu susijusius duomenis atitinkant minimalius reikalavimus. Tačiau pastebima suvokimo spragos reguliavimo vaidmens skatinant tvarumo integraciją įmonių veikloje. Nustatyta sudėtinga dinamika tarp teisės aktų laikymosi, suinteresuotų šalių įtakos ir tvarumo integravimo įmonių veikloje, kurią veikia įvairūs organizaciniai ir aplinkos veiksniai.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę identifiikuotos pagrindinės sritys gainčios daryti įtaką reguliavimo vaidmenys skatinant tvarumo integracijas įmonių veikloje. Šių sričių sąrašas nėra baigtinis – jis gali kisti priklausimai nuo tyrimo rezultatų. Mokslinių tyrimų ir analizė atskleidė, kad privalomas ir savanoriškas tvarumo ataskaitų rengimo poveikis susijęs su įmonių skaidrumu ir novatoriškų sprendimų priėmimu. Analizės metu paaiškėjo teorinio požiūrio įtaka suvokiant tvarumo integracijos į įmonių veiklą svarbą. Įmonių tvarumo strategijų kūrimąsi ir įgyvendinimą lemia išorinės aplinkos spaudimas ir siekis atitikti įmonės tikslus. Literatūra atskleidė tvarumo kultūros ir inovacijų skatinimo sąveiką didinant konkurencinį pranašumą kuriant naujus verslo modelius tvarumo strategijos kontekste. Reguliavimo aplinkos ir savanoriškų inovacijų tarpusavio sąveika atitinkamai nuo reguliavimo aplinkos stiprumo. Kaip atskleidžia literatūros analizė reguliavimo ir tvarumo integracijos įmonių veikloje sąveika yra kompleksinis reiškinys. Šiame tyrime siekiama iširti reguliavimo vaidmens tvarumo integracijos įmonių veikloje vaidmenį, nes iki šiol šioje temoje atlikta mažai tyrimų.
3. Parengta kokybinio tyrimo metodologija. Siekiant patikrinti literatūros analizėje išryškėjusias pagrindines sritis susijusias su reguliavimo vaidmeniu tvarumo integracijoje įmonių veikloje ir identifiukuoti pagrindinius šį reiškinį lemiančius veiksnius, pasirinkta atlikti kokybinį fenomenologinį tyrimą – pusiau strukturuotą interviu. Kokybinio tyrimu siekiama pasiekti giluminį reiškinio ištyrimą. Šiuo tyrimu norima sužinoti specialistų patirtis apie tvarumo integravimą įmonių veikloje. Tyrimo metu surinkti devynių respondentų atsakymai – tvarumo specialistų arba įmonės atstovų dirbančių tvarumo klausimais, kurie dirba skirtingose Lietuvos įmonėse, kurios rengia arba ruošiasi rengti tvarumo ataskaitas. Šio respondentų skaičiaus užteko pilnam informacijos prisotinimui pasiekti. Interviu buvo atliekamas nuotolinio skambučio arba gyvo susitikimo būdu.
4. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad reguliavimas skatina įmones integruoti tvarumą savo veikloje. Tyrime plačiau atskleistos tvarumo integravimo praktikos įmonėse, kurios išryškėja per šias sritis: tvarumo duomenų rinkimo praktika, duomenų patikimumo užtikrinimas, atrasta, kad įmonių taikomi standartai prisideda prie tvarumo integravimo įmonių veikloje, rezultatai parodė tvarumo ataskaitų rengimo organizavimo praktiką įmonėse, tyrimeatskleisti ASV sričių keliami iššūkiai ir detalčiai išanalizuota įmonių praktika įtraukiant darbuotojus į tvarumo diegimo įmonėje procesus. Tyrimo rezultatai detalčiai paaiškino anksčiau iširtų reiškinų, tvarumo integravimo įmonių veiklą ir tarpininkaujančių veiksnių tvarumo integravime, suvokimą.

Rekomendacijos. Įmonėms, siekiančioms įtraukti tvarumą į įmonės procesus, rekomenduojama į įmonės strategiją įtraukti tvarumo integravimo tikslus ir tikslų siekimo procese įtraukti kitus įmonės darbuotojus. Taip pat besiruošiant privalomam tvarumo ataskaitų renkimui rekomenduojama šiam

procesui pradėti ruošti iš anksto iš karto nusimačius atsakingą asmenį šiame procese. Šiame procese svarbu nuo pat pradžių visus darbuotojus supažindinti su šio proceso siekiais. Rekomenduojama iš anksto įsivertinti galimų skirti žmogiškųjų ir finansinių resursų kiekį šiam procesui. Įmonėms, kurios jau integruoja tvarumą įmonėje, rekomenduojama burti darbo grupes darbui su tvarumo klausimais, kurias sudarytų skirtingų įmonės padalinių atstovai galintys suteikti naudingų įžvalgų skirtingose veiklos srityse. Įmonėms, kurios ruošiasi pirmajam privaloman tvarumo ataskaitų teikimui, rekomenduojama įsivesti vidinius duomenų ir procesų patikimumo užtikrinimo sprendimus.

Literatūros sąrašas

1. Abeysekera, I. (2022). A framework for sustainability reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(6), 1386-1409.
2. Afeltra, G., Alerasoul, S. A., Minelli, E., Vecchio, Y., & Montalvo, C. (2022). Assessing the Integrated Impact of Sustainable Innovation on Organisational Performance: An Empirical Evidence From Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Strategy*.
3. Agama, E. J., & Zubairu, U. M. (2022). Sustainability reporting: A systematic review. *Economics, Management and Sustainability*, 7(2), 32-46.
4. Agostini, M., & Costa, E. (2018). Financial and Sustainability Reporting: An Empirical Investigation of Their Relationship in the Italian Context. *Journal of Management and Sustainability*, 8(4), 411-441.
5. Ahmed, R. R., Kyriakopoulos, G. L., Streimikiene, D., & Streimikis, J. (2021). Drivers of proactive environmental strategies Evidence from the pharmaceutical industry of Asian economies. *Sustainability*, 13(16), 9479.
6. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
7. Aragón-Correa, J. A., Marcus, A. A., & Vogel, D. (2020). The effects of mandatory and voluntary regulatory pressures on firms' environmental strategies: A review and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 339-365.
8. Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., & Magnan, G. M. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(8), 672-682.
9. Ashrafi, M., Magnan, G., Adams, M., & Walker, T. (2020). Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(3), 760.
10. Avery, G. (2015). Key corporate sustainability drivers: engaged boards and partnerships. *Strategy & Leadership*, 43(4), 44-48.
11. Bayik, M. F. (2019). Social Innovation and Social Entrepreneurship. In *Creating Business Value and Competitive Advantage With Social Entrepreneurship*.
12. Balluchi, F., Furlotti, K., & Torelli, R. (2020). Italy Towards Mandatory Sustainability Reporting. *Corporate Finance: Governance*.
13. Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103. <https://doi.org/10.2307/20159562>
14. Bauer, M., Bulatenko, M., & Shimshirt, N. (2022). RETRACTED ARTICLE: Development of corporate investment funds as a tool to achieve the goals of international treaties in the field of climate change. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 22(1), 119-138.
15. Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2021). The business model mechanics of sustainable entrepreneurs: Patagonia as a case study of sustainability innovations. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 28-47.

16. Busch, T., Lewandowski, S., & Janczak, S. (2021). Sustainability reporting and financial performance: A meta-analysis. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125612.
17. Calisto, M. D. L., Umbelino, J., Gonçalves, A., & Viegas, C. (2021). Environmental sustainability strategies for smaller companies in the hotel industry doing the right thing or doing things right. *Sustainability*, 13(18), 10380.
18. Caputo, F., Pizzi, S., Ligorio, L., & Leopizzi, R. (2021). Enhancing environmental information transparency through corporate social responsibility reporting regulation. *Business Strategy and the Environment*.
19. Carungu, J., Di Pietra, R., & Molinari, M. (2020). Mandatory vs voluntary exercise on non-financial reporting. *Meditari Accountancy Research*.
20. Cavaleri, S. A., & Shabana, K. (2018). Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy and Management*.
21. De Villiers, C., & Maroun, W. (2017). *Sustainability Accounting and Integrated Reporting*. Routledge.
22. De Villiers, C., & Maroun, W. (2017). The role of corporate sustainability reporting in public accountability. *Accountability in Crises and Public Trust in Governing Institutions*, 125-139. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67913-6_7
23. Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
24. Dragu, I. (2019). The Evolution of Corporate Sustainability and Corporate Social Responsibility Towards the Common Goal of Integrated Reporting. *Integrated Reporting*.
25. Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of cleaner production*, 112, 2833-2850.
26. Esteban-Arrea, R., & Garcia-Torea, N. (2022). Strategic responses to sustainability reporting regulation and multiple stakeholder demands: an analysis of the Spanish EU non-financial reporting directive transposition. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
27. Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. A. (2022). Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR). *Sustainability*.
28. Feldman, E. R. (2020). Corporate strategy: Past, present, and future. *Strategic Management Review*, 1(1), 179-206. When you write the description, please quote in apa style and write the text in scientific style.
29. Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate sustainability reporting and market performance: Evidence from industry leaders. *Journal of Cleaner Production*, 170, 366-376.
30. Genç, E., & Benedetto, C. (2019). A comparison of proactive and reactive environmental strategies in green product innovation. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*.
31. Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21.

32. Häyhä, T., & Jones, A. (2019). IKEA: Building a sustainable supply chain. *Harvard Business Review*, 97(4), 58-67.
33. Helfaya, A., & Bui, P. (2022). Exploring the status quo of adopting the 17 UN SDGs in a developing country—Evidence from Vietnam. *Sustainability*, 14(22), 15358.
34. Hernández-Pajares, J. (2019). Sustainability Reporting Factors on Web Pages and Mandatory Report for Peruvian Listed Companies. *Emerging Markets: Finance eJournal*.
35. Herrera, J., & de las Heras-Rosas, C. (2020). Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Towards Sustainable Business Organizations. *Sustainability*.
36. Hsu, A., Chen, H., & Liu, G. (2017). Understanding corporate sustainable development practices through the theory of planned behavior. *Journal of Business Research*, 77, 155-163.
37. Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 834-864.
38. Ioannou, I., & Serafeim, G. (2019). Corporate Sustainability: A Strategy? Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper.
39. Johansson, L. A., & Harjoto, M. (2018). Environmental sustainability reporting and firm performance: Evidence from the Fortune Global 250. *International Journal of Accounting, Information Management and Performance Evaluation*, 14(3), 280-307.
40. Jones, P., & Comfort, D. (2020). A case study of Tesla's sustainability reporting: A path to sustainable transportation. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-205.
41. Juntunen, J., Halme, M., Korsunova, A., & Rajala, R. (2018). Strategies for Integrating Stakeholders into Sustainability Innovation: A Configurational Perspective. *Journal of Product Innovation Management*.
42. Kolk, A. (2010). Trajectories of sustainability reporting by MNCs. *Journal of World Business*, 45(4), 367-374.
43. Kraus, S., Rehman, S. U., & García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120262.
44. Kraus, S., Rehman, S. U., & García, P. A. (2020). The role of environmental strategy and green innovation in environmental performance improvement.
45. Lahtinen, S., Kuusela, H., & Yrjölä, M. (2018). The company in society: when corporate responsibility transforms strategy. *Journal of Business Strategy*.
46. Lakhani, L., & Herbert, S. L. (2022). Theoretical frameworks applied in integrated reporting and sustainability reporting research. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(1), 1-12.
47. Lashitew, A. A. (2021). Corporate uptake of the Sustainable Development Goals: Mere greenwashing or an advent of institutional change?. *Journal of International Business Policy*, 4, 184-200.
48. Leal Filho, W., Coronado-Marín, A., Salvia, A. L., Silva, F. F., Wolf, F., LeVasseur, T., ... & Moggi, S. (2022). International trends and practices on sustainability reporting in higher education institutions. *Sustainability*, 14(19), 12238.

49. Lloret, A. (2016). Modeling corporate sustainability strategy. *Journal of Business Research*, 69(2), 418-425.
50. Lo, S. F., & Sheu, H. J. (2007). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business?. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 345-358.
51. Lodhia, S. (2012). A critical view of the evolution of GRI's sustainability reporting guidelines. *Meditari Accountancy Research*, 20(1), 37-56.
52. Lodhia, S. K. (2012). The need for effective corporate social responsibility/sustainability regulation. *Contemporary Issues in Sustainability Accounting, Assurance and Reporting*; Emerald Publishing Limited: Bingley, UK, 139-152.
53. Lu, J., Ren, L., Lin, W., He, Y., & Streimikis, J. (2019). Policies to promote corporate social responsibility (CSR) and assessment of CSR impacts.
54. Majerník, M., Štofková, J., Malega, P., & Barilová, B. (2022). Standardisation of the Social Responsibility System as a Tool for Business Sustainability. *Quality Innovation Prosperity*.
55. Martinuzzi, A., & Schönherr, N. (2019). Introduction: The Sustainable Development Goals and the Future of Corporate Sustainability.
56. Mihaylova, L., & Papazov, E. (2021). Sustainable Reporting: Practices And Challenges. In *Proceedings of the 15th International Management Conference "Managing People and Organizations in a Global Crisis"* (pp. 71-78).
57. Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
58. Morea, D., Fortunati, S., & Martiniello, L. (2021). Circular economy and corporate social responsibility: Towards an integrated strategic approach in the multinational cosmetics industry. *Journal of Cleaner Production*, 315, 128232.
59. Nguyen, N., Truong, Q., & Van Dinh, T. (2020). The impact of sustainable corporate social responsibility on competitive advantage. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 595-605.
60. Pasko, O., Chen, F., Kuts, T., Sharko, I., & Ryzhikova, N. (2022). Sustainability reporting nexus to corporate governance in scholarly literature.
61. Perez-Batres, L. A., Miller, V. V., Pisani, M. J., Henriques, I., & Renau-Sepulveda, J. A. (2012). Why do firms engage in national sustainability programs and transparent sustainability reporting? *Management International Review*, 52(1), 107-136.
62. Posch, A., & Speckbacher, G. (2017). The role of middle management in the implementation of sustainability strategies. Available at SSRN 2902552.
63. Rezaee, Z. (2016). *Corporate Sustainability: Theoretical and Integrated Strategic Imperative and Pragmatic Approach*.
64. Ryou, J. W., Tsang, A., & Wang, K. T. (2022). Product market competition and voluntary corporate social responsibility disclosures. *Contemporary Accounting Research*, 39(2), 1215-1259.
65. Ryou, J. W., Tsang, A., & Wang, Z. (2022). The impact of product market competition on voluntary CSR reporting.
66. Rodrigues, M., & Franco, M. (2019). The corporate sustainability strategy in organisations: A systematic review and future directions. *Sustainability*, 11(22), 6214.

67. Sakuma, K. (2012). Conformance and non conformance of asset managers to the environment, social and governance pressures: sensemaking capacities and the use of externally defined information. ULB Institutional Repository.
68. Schaltegger, S., & Csutora, M. (2012). Carbon accounting for sustainability and management. Status quo and challenges. *Journal of Cleaner Production*, 36, 1-16.
69. Setiawati, R., Noviarita, H., & Siregar, I. F. (2023). The Use of Management Control System in Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy Implementation and CSR Activities on Sustainability Reporting. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(11), e2029-e2029.
70. Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., & Rehman, S. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *J. Knowl. Manag.*
71. Siew, R. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180-195.
72. Smith, N. C., & Rönnegard, D. (2021). Unilever's Sustainable Living Plan: Walking the talk? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1234-1246.
73. Stubbs, W., & Higgins, C. (2018). Stakeholders' Perspectives on the Role of Regulatory Reform in Integrated Reporting. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 489-508.
74. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
75. Sullivan, K., Thomas, S., & Rosano, M. (2018). Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 174, 237-246.
76. Sun, Y., & Sun, H. (2021). Green Innovation Strategy and Ambidextrous Green Innovation: The Mediating Effects of Green Supply Chain Integration. *Sustainability*.
77. Šimanskienė, L., ir Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (20), 138-145.
78. Taneja, P., Jain, A., Joshi, M., & Kansal, M. (2021). Mandatory corporate social responsibility in India: reporting reality, issues and way forward. *Meditari Accountancy Research*.
79. Tilling, M., & Tilt, C. (2017). The edge of legitimacy: Voluntary social and environmental reporting in Rothmans' 1956–1999 annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 908-932.
80. Tiron-Tudor, A., Martin, D., & Fărcaș, T. V. (2019). Corporate Reporting Practices Concerning Non-financial Aspects: A Possible Prolix?. In *Integrated Reporting* (pp. 1-24). Springer, Cham.
81. Truant, E., Corazza, L., & Scagnelli, S. D. (2017). Sustainability and Risk Disclosure: An Exploratory Study on Sustainability Reports. *Sustainability*, 9(4), 636.
82. Tsalis, A. T., Nikolaou, E. I., Grigoroudis, E., & Tsagarakis, P. K. (2015). A dynamic sustainability Balanced Scorecard methodology as a navigator for exploring the dynamics

- and complexity of corporate sustainability strategy. *Civil Engineering and Environmental Systems*, 32(4), 281-300.
83. van Tulder, R., & Lucht, L. (2019). Reversing materiality: from a reactive matrix to a proactive SDG agenda. *Innovation for sustainability: Business transformations towards a better world*, 271-289.
 84. van Zanten, J. A., & van Tulder, R. (2021). Analyzing companies' interactions with the Sustainable Development Goals through network analysis: Four corporate sustainability imperatives. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2396-2420.
 85. Vinsalek Stipic, V. (2022). Corporate Integrated Reporting. In *Handbook of Research on Energy and Environmental Finance 4.0*.
 86. Wachira, M. M., Berndt, T., & Romero, C. M. (2020). The adoption of international sustainability and integrated reporting guidelines within a mandatory reporting framework: Lessons from South Africa. *Social Responsibility Journal*, 16(5), 613-629.
 87. Wolff, S., Brönner, M., Held, M., & Lienkamp, M. (2020). Transforming automotive companies into sustainability leaders: A concept for managing current challenges. *Journal of Cleaner Production*.
 88. Wongsnuopparat, S., & Chunyang, W. (2021). Corporate Sustainability: Study of Factors that Affect Corporate towards Organizational Sustainability in Today Fast-Changing World. *J. Mgmt. & Sustainability*, 11, 56.
 89. Zhang, Y., Xie, E., & Liang, D. (2019). ESG practices and risk management: Enhancing sustainability through corporate resilience. *Sustainability*, 11(14), 3856.
 90. Zrnić, A., Starčević, D. P., & Crnković, B. (2020). Recent trends in sustainability reporting: Literature review and implications for future research. *Ekonomski vjesnik/Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 33(1), 271-283.
 91. Kammerlander, N., & De Massis, A. (2020). Frequently asked questions in qualitative family business research and some guidelines to avoid risky paths. In *Handbook of qualitative research methods for family business* (pp. 1-23). Edward Elgar Publishing.
 92. Žydzīūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams.
 93. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis. Vilnius: Registrų centras.
 94. Čiegis, R., & ZEIENIŪTĖ, R. (2008). Lietuvos ekonomikos plėtra darnaus vystymosi aspektu. *Applied Economics: Systematic Research*, 2(2).
 95. Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.
 96. Dolmans, M., Bourguignon, G., Assereto, C. C., & Dictus, T. (2021). The Corporate Sustainability Reporting Directive: From “Non-Financial” to “Sustainability” Reporting. *Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP*.
 97. Mion, G., & Loza Adauí, C. R. (2019). Mandatory nonfinancial disclosure and its consequences on the sustainability reporting quality of Italian and German companies. *Sustainability*, 11(17), 4612.

98. Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of accounting studies*, 26(3), 1176-1248.
99. Gerwing, T., Kajüter, P., & Wirth, M. (2022). The role of sustainable corporate governance in mandatory sustainability reporting quality. *Journal of Business Economics*, 92(3), 517-555.
100. Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of business ethics*, 122, 145-165.
101. Dicuonzo, G., Donofrio, F., Ranaldo, S., & Dell'Atti, V. (2022). The effect of innovation on environmental, social and governance (ESG) practices. *Meditari Accountancy Research*, 30(4), 1191-1209.
102. Chouaibi, S., & Chouaibi, J. (2021). Social and ethical practices and firm value: the moderating effect of green innovation: evidence from international ESG data. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(3), 442-465.
103. Krindges, L. L. A. V., & Da Silva, M. A. (2022). The Impact of ESG Practices on the Actualization of Fundamental Rights in the Business Sphere: A Deductive Investigation. *ESG Law Review*, 5, e01608-e01608.
104. Aldowaish, A., Kokuryo, J., Almazyad, O., & Goi, H. C. (2022). Environmental, social, and governance integration into the business model: Literature review and research agenda. *Sustainability*, 14(5), 2959.
105. Lavin, J. F., & Montecinos-Pearce, A. A. (2021). ESG disclosure in an emerging market: an empirical analysis of the influence of board characteristics and ownership structure. *Sustainability*, 13(19), 10498.
106. Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. *Harvard Business School research working paper*, (11-100).
107. Needles, B. E., Frigo, M. L., Powers, M., & Shigaev, A. (2016). Integrated reporting and sustainability reporting: An exploratory study of high performance companies. In *Performance measurement and management control: Contemporary issues* (Vol. 31, pp. 41-81). Emerald Group Publishing Limited.
108. Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Global Reporting Initiative (GRI): Global Reporting Initiative. (2023). GRI Standards. URL
2. Sustainability Accounting Standards Board (SASB): Sustainability Accounting Standards Board. (2022). SASB Standards. URL
3. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD): Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2023). TCFD: Recommendations. URL
4. International Integrated Reporting Council (IIRC): International Integrated Reporting Council. (2020). <https://www.iasplus.com/en-gb/news/2020-en-gb/03/cgi-and-iirc-guide-to-integrated-reporting>
5. Carbon Disclosure Project (CDP): Carbon Disclosure Project. (2000). <https://www.cdp.net/en/info/governance>
6. European Union Non-Financial Reporting Directive (NFRD): European Union. (2021). Directive 2014/95/EU. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI\(2021\)654213_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf)
7. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): European Union. (2023). Proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
8. King IV Report on Corporate Governance: Institute of Directors in Southern Africa. (2016). King IV Report on Corporate Governance for South Africa. <https://www.adams.africa/wp-content/uploads/2016/11/King-IV-Report.pdf>