

Kā ilgtspējas pārvaldība palīdz stiprināt uzņēmuma noturību ilgtermiņā?

Praktisks ceļvedis
uzņēmumiem

Ceļvedis tapis Biznesa ilgtspējas padomes iniciatīvas ietvaros



* Biznesa ilgtspējas padomes dibinātāju vidū arī Medicīnas sabiedrība ARS

Ceļvedis “Kā ilgtspējas pārvaldība palīdz stiprināt uzņēmuma noturību ilgtermiņā?” ir jau piektais Biznesa ilgtspējas padomes izdots ceļvedis Latvijas uzņēmumiem. [Iepriekšējie ceļveži](#) fokusējās uz vispārēju izpratni par ilgtspējīgu biznesu, kā arī praktiskiem soļiem ilgtspējas ziņošanā, siltumnīcefekta gāzu emisiju mērīšanā, klimata risku pārvaldībā un atbildīgas vērtības ķēdes pārvaldībā.

Šoreiz mūsu mērķis ir **sekmēt izpratni par labu korporatīvo pārvaldību un ilgtspējas aspektu nozīmi**. Globālajā dienaskārtībā izskan dažādi un pat krasi pretrunīgi viedokļi par ilgtspējīgu attīstību, atsevišķas valstis vai reģioni atkāpjas no savām iepriekšējām apņemšanām, taču uzņēmumu darbībā **klimata pārmaiņas, sabiedrības nevienlīdzības mazināšana, preču un pakalpojumu drošība, mērķtiecīga piegādes ķēdes vadība un citi ilgtspējas jautājumi kļūst arvien nozīmīgāki**. Tie vairs nav tikai uzņēmumu sociālās atbildības aspekti, bet gan kļūst par biznesa modeļa noturības stūrakmeni.

Jebkuru uzņēmējdarbības attīstības ieceri var sekmīgi īstenot vai izaicinājumu pārvarēt tikai tad, ja nevis “dzēs ugunsgrēkus” un skrien pakaļ jau esošai problēmai, bet sistēmiski plāno, savlaicīgi izvērtē riskus, pieņem lēmumus, nosaka atbildīgos un seko līdzī izpildei. Proti, **mērķtiecīgi pārvalda**. Tas attiecas arī uz ilgtspējas jautājumiem.

Uzņēmuma **pārvaldības jautājumi** – gan vispārējā, gan ilgtspējas kontekstā – ir **nozīmīgi finanšu sektoram**. 2024. un 2025. gadā veikti globāli un Baltijas mēroga akadēmiskie pētījumi liecina, ka tieši pārvaldības jautājumi ir tie, ko primāri vērtē finanšu institūcijas un investori un ar kuriem tiek saistīti būtiskākie sākotnējie riski uzņēmumu finansēšanā. Vidējā un ilgtermiņā tos papildina klimata un sociālie riski, kuru sekmīga vadība iespējama tikai tad, ja ir skaidri iekšējie pārvaldības procesi.

Šajā ceļvedī skatīsim, ko nozīmē laba korporatīvā pārvaldība – gan kopumā, gan uzņēmuma ilgtspējīgas attīstības kontekstā. Ceļveža pamatā ir OECD starptautiski izstrādātie [Korporatīvās pārvaldības pamatprincipi](#) un Latvijas [Korporatīvās pārvaldības kodeksā](#) iekļautie vispārējie pārvaldības principi, kas tālāk pielāgoti dažāda mēroga uzņēmumiem un konkrēti ilgtspējas jautājumu vadībai.

Liels paldies Biznesa ilgtspējas padomes dalībniekiem, kā arī pieaicinātajiem ekspertiem, kas piedalījušies ceļveža tapšanā, īpaši Andrim Grafam un Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūtam, Rīgas Ekonomikas augstskolas profesorei Anetei Pajustei, Ievai Kustovai un Futurcene, Dacei Helmanei un Sustinere Latvija, Ingvildai Zālītei, kā arī citiem.

Lai izdodas rast piemērotāko pārvaldības pieeju tieši jūsu uzņēmumam!

Ja uzņēmums vēlēsies aug, pārvaldībai būs izšķiroša nozīme

2026. gadā mūs vairs nepārsteidz pēkšņa krīze pat salīdzinoši mierīgā jomā. Saspīlējums starptautiskajā tirdzniecībā, regulatīvais spiediens, ekstrēmi klimata notikumi, ilgi gruzdoši konflikti, kas pāraug militārās aktivitātēs. Mēs redzam, ka nenoteiktība un straujas pārmaiņas ir kļuvušas par pastāvīgiem faktoriem, ar kuriem ir jārēķinās ikvienam uzņēmējam. Kā efektīvāk pielāgoties, stiprināt sava biznesa noturību un turpināt attīstīties?

Būtiskākais ir attīstīt spēju pielāgoties darbam pastāvīgas nenoteiktības apstākļos. Taču, lai pie tā varētu sākt strādāt, ir jāizdara daži mājasdarbi.

Būtiskākais – ir neatlaidīgi jāstiprina uzņēmuma pārvaldība. Sprotama, caurredzama visu biznesam svarīgo jomu vadība ietver definētus biznesa un ilgtspējas mērķus, būtiskāko piegādes ķēžu, investīciju vajadzību, ietekmes uz vidi un citu riska faktoru pārzināšanu, uzraudzību un kontroli, un daudzus citus aspektus. Laba un ilgtspējīga pārvaldība ir noturības pamats.

Ir acīmredzami, ka bez ilgtspējas jeb vides, sociālo un pārvaldības aspektu izvērtēšanas ilgtermiņā noturīgu biznesa modeli izveidot vairs nav iespējams, šie faktori tieši ietekmē uzņēmuma rīcībspēju nākotnē. Ilgtspēja aizvien ciešāk tiek integrēta biznesa pārvaldībā, soli pa solim kļūstot par neatņemamu stratēģijas vai risku vadības sastāvdaļu.

Pēdējos gados palielinās izpratne arī par to, ka ar pienācīgu rūpību ir jāvērtē arī ietekme, ko uzņēmums rada uz vidi un cilvēkiem, tostarp darbiniekiem, sadarbības partneriem, apkārtējām kopienām. Termins “pienācīga rūpība” korporatīvajā pārvaldībā ir ienācis no finanšu un investīciju pasaules, un to regulē Komerclikums. Tas paredz, ka ikvienam vadītājam ikdienas darbību un biznesa nākotnes lēmumu pieņemšanas procesā ir jārīkojas kā krietnam un rūpīgam saimniekam.

Mazie un vidējie uzņēmēji, dzirdot terminus “stratēģija”, “ilgtspēja”, “risku vadība”, bieži vien smagi nopūšas, atzīstot, ka tas šķiet sarežģīti un dārgi. Taisnība. Visaptveroša dažādu datu apkopošana, analīze, attīstības modelēšana trīs, piecu vai vairāk gadu posmam prasa pūliņus un finanses, kā arī zināmu biznesa mērogu un briedumu. Taču, ja uzņēmums vēlēsies augt, pārvaldības jautājumi ikdienā iegūs aizvien lielāku svaru, jo īpaši, ja uzņēmums raudzīsies finansējuma piesaistes virzienā.

Mums ir svarīgi redzēt biznesa īpašnieku un vadītāju spēju piemēroties ļoti dažādām situācijām un ilgtermiņa pārmaiņām. Jebkuram atbildīgam finansētājam (bankai, investīciju fondam, privātam ieguldītājam) un sadarbības partneriem ir jāgūst pārliecība, ka uzņēmuma vadība apzinās sava biznesa riskus, tostarp ar cilvēktiesībām, vidi, klimatu saistītos riskus, un domā, kā ar tiem ilgtermiņā tikt galā.

Šajā Biznesa ilgtspējas padomes izdotajā ceļvedī mēs dalāmies ar savām un savu partneru zināšanām, kas palīdz īpašniekiem un vadītājiem veidot labu, ilgtspējīgu pārvaldību, tā stiprinot sava biznesa noturību, ilgtermiņa konkurētspēju un finanšu pieejamības iespējas.



Lauris Mencis,
Swedbank Latvija valdes priekšsēdētājs

Pārvaldības pilnveidošana ir pa spēkam ikvienam uzņēmējam

Ikviens uzņēmējs – gan liels, gan mazs – vēlētos, lai business darbotos kā labi ieeļļots mehānisms. Proti, lai jebkurš strādājošais vienmēr zinātu, kas ir jādara, un komanda ātri tiktu galā ar izaicinājumiem un arī krīzēm. Kā to panākt? Atbilde ir laba korporatīvā pārvaldība. Ja ir pietiekami skaidri definēts, kā uzņēmums tiek vadīts un pārvaldīts, uzraudzīts un kontrolēts, kā īpašnieki (akcionāri) un uzņēmumu vadība pieņem lēmumus, kā uzņēmums vērtē un sadarbojas ar iesaistītajām pusēm, kā vienojas par stratēģiju un mērķiem, kā tiek analizēti un vadīti riski, tad arī ilgtermiņā pievienoto vērtību audzēt ir vieglāk.

Nenoliedzami, šobrīd ārējo vidi raksturo liela nenoteiktība un spriedze, uzņēmumu vadītājiem un īpašniekiem ļoti bieži lielāku uzmanību jāvelta ikdienas izaicinājumiem, lai risinātu lielākas vai mazākas krīzes. Mēs esam piesardzīgi, domājot par tālāku nākotni un stratēģiju, jo situācija tirgū mainās tik strauji. Taču tas nenozīmē, ka uzņēmumiem nav jādomā par stratēģiskiem jautājumiem un risku pārvaldību. Tieši otrādi – saspringtajā ikdienā ir jāieplāno, jāatrod brīdis sarunai par stratēģiju, lai ko šis vārds katram uzņēmumam nozīmē. Arī ja ar stratēģiju saprot konkrētu problēmu risināšanu vai jaunu virzienu noteikšanu, biznesa attīstību jaunos tirgos vai lēmuma pieņemšanu, ka uzņēmums izvēlas konkrētas aktivitātes vairs nedarīt. Un diskusija par būtiskākajiem riskiem ir daļa no diskusijas par stratēģiju. Ja laika apstākļi regulāri būs slikti – pārāk karsti vai auksti, pārāk mitri vai sausi, – kā tas iespaidos mūsu darbu? Kā nodrošināsim uzņēmuma darbu, ja ar darbiniekiem un kopumā cilvēk-kapitālu saistītie riski tikai pieaugs? Ko darīsim, lai svarīgam klientam vai finansējuma devējam nebūtu iebildumu par mūsu izvēlēto biznesa kultūru?

Biznesa kultūra Latvijā attīstās, uzņēmējdarbības vide kļūst aizvien līdzīgāka attīstīto valstu videi. Un tieši saprotama korporatīvā pārvaldība ir izšķiroši svarīga satricinājumos un krīzēs, jo tieši spēcīga iekšējā kultūra, vide, kurā valda uzticēšanās, efektivitāte un ilgtermiņa skatījums, veicina biznesa ilgtspējību un noturību. Un šie aspekti ir ieguldījums visas valsts noturībā.

Šajā Biznesa ilgtspējas padomes izdotajā ceļvedī ir piedāvāti risinājumi, kā korporatīvo pārvaldību ieviest vidējos un pat mazākos uzņēmumos, jo pārvaldības procesi sākas ar dažiem lēmumiem, nelieliem uzlabojumiem, kas ir pa spēkam ikvienam uzņēmējam.



Andris Grafs,

Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta viceprezidents un vadītājs Latvijā

Ilgtspējas jautājumi – būtiska stratēģiskās vadības sastāvdaļa

2026. gadā globālā uzņēmējdarbības vide ir krustcelēs, kur ilgtspēja vairs nav izvēles vai reputācijas jautājums, bet gan būtisks riska pārvaldības un konkurētspējas faktors. Kā rāda jaunākie pētījumi un finanšu tirgu prakse, ESG (vides, sociālie un pārvaldības) aspekti nav ideoloģija, bet gan instruments, kas palīdz strukturēti izprast, kā nefinanšu faktori ietekmē uzņēmuma ilgtermiņa vērtību un riskus.

Pasaulē arvien skaidrāk iezīmējas, ka klimata pāreja uz mazu emisiju ekonomiku rada gan būtiskus riskus, gan jaunas iespējas uzņēmumiem. Šie riski, tostarp regulējuma izmaiņas, tehnoloģiju attīstība un reputācijas faktori, jau tiek "iecenoti" finanšu tirgos, ietekmējot kapitāla izmaksas un investoru lēmumus. Uzņēmumi ar lielāku emisiju intensitāti vai nepietiekamu sagatavotību pārmaiņām saskaras ar lielāku cenu par kapitālu un pieaugošu spiedienu pielāgoties.

Jāuzsver, ka globālajā līmenī ESG attīstība nav viennozīmīga. Eiropā ilgtspēja arvien vairāk tiek integrēta regulējumā un finanšu sistēmā, savukārt ASV šī tēma kļuvusi politiski polarizēta. Tas rada nevienmērīgu regulatīvo vidi un papildu nenoteiktību starptautiski strādājošiem uzņēmumiem.

Tomēr, neskatoties uz politiskajām diskusijām, kapitāla tirgi saglabā konsekventu virzību – ilgtspējas faktori tiek arvien plašāk izmantoti kā riska analīzes instruments, un investori, bankas un apdrošinātāji tos integrē savos lēmumos. Tas nozīmē, ka ilgtspēja kļūst par finanšu "valodu", kurā tiek vērtēta uzņēmumu nākotnes dzīvotspēja.

Šo tendenču kontekstā uzņēmumu vadībai un padomēm ilgtspējas jautājumi vairs nav ārējs pienākums vai komunikācijas instruments, tie kļūst par būtisku stratēģiskās vadības daļu. Spēja identificēt un pārvaldīt ar ilgtspēju saistītos riskus, kā arī izmantot pārejas radītās iespējas arvien vairāk nosaka uzņēmuma noturību, piekļuvi kapitālam un konkurētspēju ilgtermiņā.



Anete Pajuste,
Rīgas Ekonomikas augstskolas (SSE Riga) profesore

Saturs

1. nodaļa	
Labas korporatīvās pārvaldības pamati	7
Kā vēsturiski attīstījusies izpratne par korporatīvo pārvaldību?	8
Korporatīvās pārvaldības principi	11
2. nodaļa	
Ilgospējas pārvaldība	17
Pieeja ilgtspējas pārvaldībai atklāj uzņēmuma brieduma līmeni	18
1. Stratēģija	21
2. Iekšējā kultūra	28
3. Izpratne par ilgtspējas aspektiem un to vadība	37
4. Ilgtspējas dati un informācijas aprīte	48
5. Ieinteresēto pušu vadība un atklātība	55
3. nodaļa	
Ilgospējas pārvaldība un finansējuma pieejamība	71
Kādēļ uzņēmuma finansēšanai ir svarīga laba pārvaldība?	72
Finanšu sektoram izvirzītās regulējuma prasības	73
Ilgospējas faktoru faktiskā loma finansētāju lēmumos	73
Kopsavilkums	79
Pielikumi	83
IFC izstrādātā korporatīvās pārvaldības progresā matrica	84
Kā izstrādāt labu klimata pārejas plānu?	89
Izmantotie termini	91
Izmantotie saīsinājumi	93

1. nodaļa

Labas korporatīvās pārvaldības pamati

Kā vēsturiski attīstījusies izpratne par korporatīvo pārvaldību?

Lai gan korporatīvās pārvaldības jēdziens pasaules ekonomikas dienaskārtībā būtisku lomu ir ieņēmis aptuveni pēdējo 50 gadu laikā, pirmie labas pārvaldības aizmetņi ir meklējami jau 17. gadsimtā¹, kad britu, nīderlandiešu un citu koloniālo valstu jūrasbraucēji un tirgotāji sāka veidot akciju sabiedrības Āzijas un Amerikas jaunatklāto teritoriju izpētei un, ko tur liegties, jauno ekonomisko labumu straujai apguvei.

Kolonizācijai bija daudz būtisku, tostarp negatīvu, blakusparādību, ar kurām pasaulē cīnās vēl šodien (tostarp pirmiedzīvotāju tiesību neievērošana, klasiskā vai mūsdienu verdzība, dabas resursu nesamērīga noplicināšana u. c.)², taču uzņēmumu pārvaldībā tas radīja principiāli jaunas pieejas.

Ja iepriekš Rietumeiropas amatnieki un tirgotāji lielākoties darbojās patstāvīgi un par savām sekmēm vai neveiksmēm atbildēja tikai paši sev un savai ģimenei, tad, apgūstot daudz plašākas teritorijas, nācās veidot jaunus sadarbības modeļus, kuros vieni (investori, akcionāri) uzticēja savus līdzekļus citiem (kuģotājiem, tirgotājiem, lauksaimniecības plantāciju īpašniekiem utt.), un tas neizbēgami prasīja jaunus mehānismus, kā veidot attiecības, kurās ilgtermiņā visas puses viena otrai var uzticēties.

Laika gaitā sākotnēji vienkāršie mehānismi kļuva sarežģītāki, un, īpaši globālo ekonomisko krīžu rezultātā, pasaules regulējošās institūcijas sāka meklēt sistēmiskas pieejas, kā nodrošināt, lai uzņēmumi darbotos caurskatāmi, godprātīgi, ievērotu atbildību un pilnvaru sadalījumu starp akcionāriem, padomi (ja tāda uzņēmumā ir), valdi un darbiniekiem, kā arī nodrošinātu mazākuma akcionāru interešu ievērošanu un efektīvu risku pārvaldību^{3,4}. Nenoliedzami liela loma šo principu izstrādē ir bijusi gan regulatoriem, gan finanšu institūcijām un investoriem, kuru interese – tāpat kā pirms vairākiem gadsimtiem – ir pārliecināties un būt drošiem, ka konkrētam uzņēmumam piešķirtie līdzekļi tiks izlietoti godprātīgi, atbildīgi un paredzētajam mērķim un, visbeidzot, tiks savlaicīgi atmaksāti atbilstoši noslēgtajam līgumam.

Līdz 20. gadsimta otrajai pusei labas korporatīvās pārvaldības principi tika īstenoti vairāk retoriski un tiecoties veidot tādas uzņēmumu vadības struktūras, kas nodrošina samērīgu atbildības un pilnvaru līdzsvaru. Bet 90. gados Lielbritānijā tika izstrādāts pirmais korporatīvās pārvaldības kodekss⁵, kas definēja labas pārvaldības pamatprincipus. Tostarp šis kodekss ieviesa korporatīvajā pārvaldībā plaši zināmo principu “ievēro vai paskaidro”⁶. Tas nozīmē, ka uzņēmumam, kurš vēlas apliecināt, ka ir labi pārvaldīts, ir vai nu jāapliecina, kādā veidā tiek ievērota konkrēta kodeksā vai citā saistošajā dokumentā iekļautā prasība, vai arī argumentēti jāizskaidro, kādēļ šī prasība nav uz konkrēto uzņēmumu attiecināma, kādēļ tā vēl nav ieviesta vai kā citādi attiecīgā prasība tiek īstenota praksē.

Lielbritānijas kodeksa paraugam ir sekojušas gan citas valstis (tostarp Latvija), gan Eiropas Savienība un citas starptautiskās organizācijas. Par korporatīvās pārvaldības “zelta standartu” tiek uzskatīti Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (saīsinājumā no angļu val. – OECD) Korporatīvās pārvaldības principi⁷. Tos apstiprinājušas arī G20 valstis, un uz šo pamatprincipu bāzes tālāk tiek at-

¹ https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/why-does-corporate-governance-matter-a-lok-back-at-history/?srsltid=AfmBOorrvr3ztwoTNYt1ac_smhOjysTftrfcSybi550WCv0KAXe39HG

² <https://climate.sustainability-directory.com/question/how-does-colonialism-affect-sustainability/>

³ <https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=jil>

⁴ <https://auditboard.com/blog/sarbanes-oxley-act>

⁵ <https://www.leadinggovernance.com/blog/resources/the-uk-corporate-governance-code-frc/>

⁶ https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-is-comply-or-explain/?srsltid=AfmBOooxUvZnfUr-loXcoqGQsta_v65vNcVr3-Sjvyqskx8ZmKL7tuUW

⁷ https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf

tīstītas gan noteiktām uzņēmumu grupām (piemēram, valsts kapitālsabiedrībām) mērķētas vadlīnijas, gan arī nacionālā līmeņa dokumenti. Arī šajā sadaļā tālāk aplūkots Latvijas Korporatīvās pārvaldības kodekss ir balstīts G20/OECD noteiktajos principos.

G20/OECD Korporatīvās pārvaldības principi pirmo reizi tika publicēti 1999. gadā un ir vairākkārt pārskatīti. Pēdējā, aktuālā versija pārskatīta un apstiprināta 2023. gadā, līdzās citiem precizējumiem **papildinot dokumentu ar būtisku jaunu sadaļu – Ilgtspēja un noturība**. Tādējādi G20/OECD ir atzinuši, ka ilgtspējas jautājumi uzņēmumu pārvaldībā ir tikpat būtiski kā jebkuri citi aspekti.

Primāri G20/OECD dokuments ir attiecināms uz lielākiem uzņēmumiem, kuriem ir daudzpakāpju pārvaldības institūcijas (akcionārs(i), padome, valde) un/vai kuru vērtspapīri tiek tirgoti biržā, tomēr galvenie principi aptver skaidru, saprotamu un caurskatāmu uzņēmuma vadību un proporcionāli ir ievērojami arī mazākos uzņēmumos ar vienkāršāku struktūru.

G20/OECD Korporatīvās pārvaldības principu 2023. gada redakcija ietver šādus elementus:

- 1 Efektīva korporatīvās pārvaldības ietvara izveide.** Šis princips primāri ir attiecināms uz valstu līmeni un to atbildību veidot uzņēmējdarbības vidi, kas sekmē caurskatāmību, tirgus godprātību, ekonomisko un finansiālo stabilitāti, finansējuma pieejamību, skaidru un saprotamu regulatīvo vidi, pārrobežu sadarbību un efektīvu publiskā tirdzniecībā pieejamu vērtspapīru emitentu uzraudzību. Citiem vārdiem – OECD nosaka, ka valstīm ir jāveido tāda **regulatīvā vide, kas motivē uzņēmumus attīstīties** un darīt to caurskatāmā un godprātīgā veidā.
- 2 Akcionāru tiesību un vienlīdzīgas attieksmes ievērošana; būtiskākās uzņēmumu īpašnieku funkcijas.** Šis princips paredz, ka neatkarīgi no uzņēmuma juridiskās formas un īpašnieku struktūras tiek **ievērotas visu, tostarp mazākuma, ārvalstu u. c., akcionāru intereses** un ikviens no tiem var aizstāvēt savas tiesības, ja tās tiek pārkāptas. Tostarp tas skar tiesības reģistrēt savas akcijas vai daļas, tās nodot vai pārdot citām personām, piedalīties akcionāru sapulcēs (tostarp attālināti), savlaicīgi iegūt būtisku informāciju par uzņēmuma darbību, saņemt dividendes, atkarībā no uzņēmuma struktūras ievēlēt un atsaukt padomes vai valdes locekļus, un uzdot tiem jautājumus par būtiskiem uzņēmuma attīstības aspektiem, kā arī ievēlēt ārējo revidentu. Attiecīgi šis princips **ierobežo uzņēmuma vadības vai daļas akcionāru iespējas pieņemt vienpusējus lēmumus**, apejot citu pārvaldības struktūru vai atsevišķu akcionāru grupu intereses. Tādējādi tiek mazināta iespējamība, ka uzņēmums tiks izmantots, lai īstenotu darbības, kas nesaskan ar akcionāru sākotnējiem uzstādījumiem vai principiem.
- 3 Institucionālie investori, biržas un citi starpnieki.** G20/OECD principi uzsver šo institūciju lomu labas korporatīvās pārvaldības sekmēšanā, tostarp, publiskojot savas prasības un uzraugot, kā uzņēmumi tās praksē ievēro. Investori, biržas, arī finanšu institūcijas saskaņā ar G20/OECD principiem var izstrādāt un publiskot arī detalizētākas vai papildu prasības un vadlīnijas un mudināt uzņēmumus tās ievērot.
- 4 Atklātība un caurskatāmība.** Tiek gaidīts, ka uzņēmumi **savlaicīgi un precīzi atklās informāciju par visiem būtiskajiem savas darbības aspektiem**, tostarp finansiālo situāciju, uzņēmuma sniegumu, ilgtspējas mērķiem un to progresu, īpašnieku struktūru un pārvaldību (tostarp padomes un/vai valdes sastāvu un tajā ietilpstošo amatpersonu kvalifikāciju, statusu, iespējamajiem interešu konfliktiem un atalgojumu). Tāpat uzņēmumiem jāpublisko būtiskākās pārvaldības politikas un informācija par to īstenošanas pieeju. Informācijas publiskošanā jāizmanto starptautiski atzīti grāmatvedības un informācijas atklāšanas standarti. Piemēram, finanšu informācijai – Starptautiskie finanšu pārskatu standarti, bet ilgtspējas informācijai – Eiropas ilgtspējas ziņošanas standarti (ESRS) vai atvieglotie mazo un vidējo uzņēmumu standarti (VSME). Vis-

maz finanšu informācijai jābūt auditētai, un visai publiskojamajai **informācijai jābūt savlaicīgi un vienlīdzīgi pieejamai dažādām ieinteresētajām pusēm.**

- 5 Padomes atbildība.** Šis elements līdztekus vispārējai padomes lomai uzraudzīt valdes darbu nosaka arī pienākumus rīkoties uzņēmuma un visu akcionāru interesēs, bet vienlaikus ņemt vērā arī citu ieinteresēto pušu intereses un ievērot augstus ētikas standartus. Praktiskā līmenī **tiek gaidīts, ka padome virza valdes stratēģiskās plānošanas procesus** un izskata izstrādāto stratēģiju, izvērtē būtiskākos darbības plānus, biznesa plānus, ikgadējo budžetu, nosaka snieguma rādītājus un izvērtē to sasniegšanas progresu, pārrauga liela mēroga kapitālieguldījumu veikšanu, izvērtē uzņēmuma riska vadības un pārvaldības procesu pieeju un efektivitāti, kā arī salāgo valdes atalgojumu ar uzņēmuma un tā akcionāru ilgtermiņa interesēm. Citiem vārdiem sakot, padomes loma uzņēmumā ir ne tikai uzraudzīt ikdienas darbu, bet arī nodrošināt, ka uzņēmums tiek vadīts tādā veidā, lai tas **ilgtermiņā radītu ieguvumu** gan akcionāriem, gan pašam uzņēmumam un arī ārējām ieinteresētajām pusēm.
- 6 Ilgtspēja un noturība.** Šis ir jaunākais G20/OECD Korporatīvās pārvaldības principu elements, kas pirmo reizi uzsver nepieciešamību uzņēmuma vadības un pārvaldības struktūru līmenī nodrošināt, lai investoriem un citām ieinteresētajām pusēm ir **pieejama savlaicīga un precīza informācija par uzņēmuma ietekmi uz vides un sociālajiem aspektiem**, kā arī par uzņēmuma spēju mērķtiecīgi un efektīvi pārvaldīt ar ilgtspēju saistītus riskus un iespējas. G20/OECD dokumentā ir norādīts, ka šī informācija var ietekmēt investoru (vai citu finansētāju un ieinteresēto pušu) lēmumus par konkrēto uzņēmumu, tādējādi tā kļūst līdzvērtīga finanšu informācijai. Īpaši tiek uzsvērts, ka ārējām pusēm jāgūst gan pietiekama informācija par uzņēmuma faktisko sniegumu (piemēram, iepriekšējā gadā vai vairāku gadu dinamikā), gan nākotnes plāniem, mērķiem un to paredzamajiem mērījumiem. OECD arī rosina veicināt ieinteresēto pušu (gan ārējo pušu, gan darbinieku) iesaisti dialogā par uzņēmuma attīstību un būtiskiem ilgtspējas aspektiem, padomes atbildību izvērtēt ar ilgtspēju saistītus jautājumus, pieņemot ar uzņēmuma attīstību saistītus lēmumus, kā arī pēc iespējas nodrošināt publiskojamās ilgtspējas informācijas (vismaz siltumnīcefekta gāzu emisiju aprēķinu) ārēju pārbaudi – auditu vai verifikāciju. Tādējādi ārējās puses var drošāk paļauties uz uzņēmuma sniegto informāciju un pieņemt uz to balstītus lēmumus.

Ieviešot visus minētos principus, uzņēmums nodrošina, ka pieņemtie lēmumi ir pietiekami izsvērti un argumentēti, pēc iespējas tiek ievērotas dažādu ieinteresēto pušu intereses un uzņēmuma attīstība tiek skatīta ilgtermiņā, vienlaikus savlaicīgi identificējot un pārvaldot arī īsāka termiņa riskus.

Latvijā G20/OECD principi ir pārņemti, iestrādājot tos **Korporatīvās pārvaldības kodeksā “Labas korporatīvās pārvaldības ieteikumi uzņēmumiem Latvijā”**, kas tapis Tieslietu ministrijas paspārnē. Sākotnēji kodekss bija fokusēts uz biržā kotētiem uzņēmumiem, taču 2020. gadā tā pieeja tika paplašināta, rosinot jebkuru uzņēmumu atbilstoši savai struktūrai iespēju robežās ievērot noteiktos pārvaldības pamatprincipus. 2025. gadā tika publiskota aktualizēta Korporatīvās pārvaldības kodeksa redakcija⁸, kas ietver iepriekšminētos G20/OECD papildinājumus ilgtspējas kontekstā, kā arī citus precizējumus.

Kodeksu veido 18 principi (skatīt attēlu “Korporatīvās pārvaldības principi”), un uzņēmumiem, kas apņēmušies to ievērot vai kam tā ievērošanas pienākumu nosaka normatīvie akti, jāpublisko informācija, kā šie principi tiek ievēroti (vai jāskaidro, kāpēc kāds no tiem netiek ievērots). Tomēr arī tad, ja uzņēmumam nav pienākuma vai īpašas apņemšanās ziņot par to, kā tas ievēro kodeksā noteiktos principus, dokuments var būt noderīgs avots, lai pārskatītu sava uzņēmuma vadības principus un tos pilnveidotu.

⁸ <https://www.tm.gov.lv/lv/media/27110/download?attachment>

Korporatīvās pārvaldības principi

01	Uzņēmumam ir izveidota aktuāla stratēģija, kurā noteikti uzņēmuma mērķi un virzība uz ilgtermiņa vērtības pieaugumu.	10	Uzņēmumā ir ieviesta valdes un padomes atalgojuma politika.
02	Uzņēmums izstrādā iekšējo kultūras un ētiskas uzvedības politiku, kas uzņēmuma vadībai un darbiniekiem kalpo kā uzvedības standarts.	11	Uzņēmumā ir noteikta un saprotama padomes darba organizācija.
03	Uzņēmumam ir iekšējās kontroles sistēma, kuras efektivitāti pārrauga padome.	12	Padome pieņem informētus un izsvērtus lēmumus.
04	Uzņēmums identificē, novērtē un uzrauga ar tā darbību saistītos riskus.	13	Valdes un padomes locekļi skaidri apzinās interešu konflikta izpausmes un ir informēti par nepieciešamo rīcību interešu konflikta gadījumā.
05	Uzņēmumā ir iekšējais auditors, kas neatkarīgi un objektīvi izvērtē uzņēmuma darbību.	14	Uzņēmums laikus nodrošina akcionārus ar informāciju par akcionāru sapulces norisi, sniedzot visu lēmumu pieņemšanai nepieciešamo informāciju.
06	Uzņēmumam ir neatkarīgs ārējais revidents.	15	Uzņēmums veicina efektīvu akcionāru iesaisti lēmumu pieņemšanā un iespējami lielāku akcionāru dalību akcionāru sapulcēs.
07	Uzņēmums nodrošina caurskatāmu padomes locekļu ievēlēšanas un atsaukšanas kārtību.	16	Uzņēmums izstrādā un ar akcionāriem apspriež dividenžu politiku.
08	Padomes locekļiem kopā ir atbilstoša pieredze un kompetence.	17	Uzņēmums regulāri un laikus informē akcionārus un citas ieinteresētās puses par saimniecisko darbību, finanšu rezultātiem, pārvaldību u. c.
09	Uzņēmuma padomē ir neatkarīgie padomes locekļi.	18	Uzņēmumu grupām ir izveidota caurskatāma pārvaldības sistēma, kas nodrošina korporatīvās pārvaldības principu īstenošanu meitas uzņēmumos.

Mazākiem uzņēmumiem ar vienkāršāku struktūru un, piemēram, vienu īpašnieku, nebūs aktuāli atsevišķi principi par plaša akcionāru loka iesaisti vai padomes struktūru. Vienlaikus praktiski jebkurš uzņēmums atbilstoši savas darbības mērogam var īstenot vienkāršotus pārvaldības principus, kas nodrošina konsekvenci ikdienas darbībā un lēmumu pieņemšanā, skaidrību par uzņēmuma attīstību un dažādu iekšējo instrumentu, piemēram, atalgojuma pieejas saskaņotību ar to.

Korporatīvās pārvaldības kontekstā uzņēmumus nosacīti var iedalīt trīs līmeņos pēc to mēroga un bieduma.

Vienkāršots uzņēmumu iedalījums līmeņos pēc to mēroga un pārvaldības bieduma

1. līmenis

Mazs uzņēmums ar vienu īpašnieku un vienkāršu darbības modeli. Iespējams, ģimenes uzņēmums.

Uzņēmumā ir viens vai vairāki valdes locekļi.

2. līmenis

Vidējs uzņēmums, kurš atrodas attīstības fāzē. Uzņēmuma darbība un pārvaldības struktūra kļūst kompleksāka. Nereti tiek veidota plašāka valdes / augstākās vadības komanda, atsevišķos gadījumos tiek izveidota padome.

3. līmenis

Liels, sarežģīts uzņēmums ar kompleksu īpašnieku struktūru un/vai sarežģītu darbības modeli. Nereti uzņēmums piesaista ārējos investorus, tostarp biržā.

Uzņēmuma pārvaldības struktūru veido padome, valde, plašāka augstākās vadības komanda, atsevišķos gadījumos tiek veidota arī Revīzijas komiteja.





“ Brant Coffee kā neliels ģimenes uzņēmums pārvaldību uztver ļoti praktiski – kā spēju soli pa solim apgūt jaunu nozari un saglabāt kontroli pār kvalitāti. Tā kā uzņēmums radies bez iepriekšējas pieredzes kafijas industrijā, viss ir bijis jāiemācās pašiem, eksperimentējot un mācoties no citiem. Laba pārvaldība šajā kontekstā nozīmē nepārtrauktu mācīšanos, tehnoloģiju izmantošanu un konsekventu pieeju, lai katrs produkts būtu kvalitatīvs un atkārtojams.

Ilgspējas jautājumi uzņēmumam ir cieši saistīti ar pašu produktu – *specialty* kafiju. Tas nozīmē izsekojamu izcelsmi līdz konkrētām audzētāju saimniecībām, sadarbību ar mazām ģimeņu saimniecībām un gatavību maksāt vairāk par kvalitatīvām izejvielām, lai nodrošinātu godīgu attieksmi visā piegādes ķēdē. Šī pieeja nav tikai ētiska izvēle, bet arī kvalitātes jautājums, jo kafijas izcelsme, audzēšanas apstākļi un apstrāde tieši ietekmē kafijas garšu.

Lai šos principus uzturētu gan sākumā, gan izaugsmes laikā, būtiska ir spēja saglabāt fokusu uz kvalitāti un elastīgi pielāgoties. Uzņēmuma attīstība notiek pakāpeniski, apzinoties, ka kafijas nozarē nekas nenotiek ātri un katrs lēmums jāizsver, balstoties un pieņemumiem, tajā pat laikā apzinoties realitāti. Svarīga ir arī neatlaidība – spēja turpināt arī grūtībās, mācīties no kļūdām un pakāpeniski veidot stabilu, uzticamu uzņēmumu, paliekot uzticīgiem saviem principiem.”

Armands Brants, Brant Coffee īpašnieks



“ Uzņēmumā Cosmetics NORD, kas veido *private label* kosmētikas platformu selfnamed.com, korporatīvā pārvaldība ir sistēma, ar kuru mēs klientam dodam ļoti konkrētu solījumu – produkts, ko viņš pārdos ar savu zīmolu, ir drošs cilvēkam un videi.

Tas sākas ar skaidru stratēģiju:

- ko mēs kontrolējam (piegādātāji, produkta sastāvs, marķējums);
- kā mēs to kontrolējam (procesi, kvalitātes kritēriji, izsekojamība, risku noteikšana) un svarīgākais –
- kurš par to ir atbildīgs.

Papildus mēs cenšamies šo informāciju padarīt pēc iespējas caurredzamāku saviem klientiem, lai mūsu pārvaldības sistēma kļūst par infrastruktūru, uz kuras klienti var droši būvēt savus kosmētikas zīmolus.

Šobrīd Selfnamed platformai ir vairāk nekā 6000 klientu un mēs apzināmies, ka jebkurš nepilnīgs mūsu pārvaldības solis var radīt domino efektu tūkstošiem mazo un vidējo uzņēmumu visā pasaulē. Tāpēc laba pārvaldība mums ir nepārtraukts ikdienas darbs.

Mazākiem un vidējiem uzņēmumiem pārvaldība bieži šķiet kaut kas, ko ieviest vēlāk. Mūsaprāt, ir jārikojas pretēji – tieši sākumā tā ir vislētākā un visjaudīgākā investīcija. Sakārtoti procesi paātrina izaugsmi (labākas konkurētspējas priekšrocības, efektivitāte), samazina riskus un veido uzticību. Laba pārvaldība var kļūt nevis par izmaksu centru, bet par tiešu produkta un pakalpojuma kvalitātes rādītāju, it sevišķi eksporta tirgos.”

Anete Vabule, pašapkalpošanās platformas Selfnamed vadītāja un līdzīpašniece



“Godīgi, gudri, atbildīgi un kopīgi ir AST vērtības, kas raksturo arī uzņēmuma pārvaldību. Skaidras lomas, atbildības un datos balstīti lēmumi padara mūsu darbu prognozējamu un mērķtiecīgu. To gaida arī mūsu ietekmes puses – sākot no uzraugošajām iestādēm, akcionāra, darbiniekiem, sadarbības partneriem, piegādātājiem un klientiem līdz sabiedrībai un investoriem. Tas iespējo plānot ieguldījumus ar desmit un vairāk gadu skatījumu, sabalansēt sistēmas drošumu, izmaksas un ilgtspēju, pārvaldīt riskus un nodrošināt caurskatāmību sabiedrībai. Sakārtota pārvaldība ievieš sistēmiskumu AST darbībā, palīdzot mums nodrošināt nepārtrauktu, drošu un ilgtspējīgi efektīvu elektroenerģijas pārvadi visā Latvijā.

Tam apliecinājums ir reģionā vērienīgākā energoneatkarības projekta “Sinhronizācija ar Eiropu” īstenošana teju gadu agrāk nekā plānots. Kā labs un rūpīgs saimnieks mēs sinhronizācijai efektīvi piesaistījām Eiropas Savienības finansējumu, kas kopā ar citiem efektīvizācijas pasākumiem ļāva saglabāt elektroenerģijas pārvades tarifu stabilitāti turpmākajiem trīs gadiem.

Viens no izaicinājumiem ir veidot efektīvus iekšējos procesus, kur ir skaidra struktūra un atbildības, saglabājot ātru lēmumu pieņemšanu un raitu īstenošanu.

Pārvaldība nav statiska. Vienlaikus ar uzņēmuma darbības nepārtrauktu pilnveidi notiek pārvaldības efektīvizācija – 2025. gadā AST akcionārs samazināja padomes locekļu skaitu no pieciem uz trīs, padome samazināja valdes locekļu skaitu no pieciem uz četriem. Vienlaikus AST valde veica citas strukturālas izmaiņas uzņēmumā, lai efektīvi darbotos jaunajos apstākļos, – pāreja uz darbību sinhronā režīmā ar Eiropu, kā arī straujā atjaunīgo energoresursu attīstība būtiski paplašinājusi AST pienākumus un atbildību elektroenerģijas pārvades sistēmas režīmu plānošanā, vadībā, ekspluatācijā un attīstībā.”

Rolands Irklis, AS Augstsprieguma tīkls (AST) valdes priekšsēdētājs

Korporatīvās pārvaldības kodeksa principus vienkāršojot var attiecināt uz dažāda mēroga uzņēmumiem. Parasti korporatīvās pārvaldības jautājumi aktualizējas, nonākot 2. līmenī, taču, tam gatavojoties, pavisam vienkāršā formā tos var izmantot arī mazi uzņēmumi.

Lai saglabātu konkurētspēju, uzņēmumiem ir pastāvīgi jāattīstās un tostarp izaugsmes procesā jāpielāgo sava korporatīvās pārvaldības prakse mūsdienu prasībām un savam brieduma līmenim. Tādēļ, uzņēmumam augot lielākam, kļūstot funkciju un procesu ziņā sarežģītākam, izejot ārējos tirgos vai piesaistot ārējus finansētājus (vai, iespējams, investorus), ir jāpārdomā arī tā pārvaldības atbilstība jaunajiem darbības principiem. Visbiežāk ar šo izaicinājumu saskaras nelieli ģimenes uzņēmumi, kuri ir izauguši tiktāl, ka sākotnējais īpašnieks viens vairs nespēj pārraudzīt visu darbību un jāveido kompleksāka pieeja uzņēmuma darbībai.

Latvijas Korporatīvās pārvaldības kodeksa principu pielietojums dažāda mēroga un brieduma līmeņa uzņēmumos

Princips Nr.	Originālais princips (lielākoties attiecināms uz lieliem, sarežģītiem uzņēmumiem un atsevišķiem vidējiem uzņēmumiem)	Mazākam uzņēmumam pielāgots princips (piemērots lielākajai daļai mazo un vidējo uzņēmumu)
01	Ir izveidota aktuāla stratēģija, kurā noteikti uzņēmuma mērķi un virzība uz ilgtermiņa vērtības pieaugumu.	Ir definēti (formāli vai neformāli) uzņēmuma mērķi. Stratēģija var būt "uz vienas lapas", bet būtiski, lai tā paredzētu uzņēmuma virzību uz vērtības pieaugumu.
02	Ir izstrādāta iekšējās kultūras un ētiskas uzvedības politika, kas uzņēmuma vadībai un darbiniekiem kalpo kā uzvedības standarts.	Ir pieņemts un ieviests Ētikas kodekss vai noteikti neformāli, taču konsekventi ievēroti ētiskas uzvedības principi, ko ievēro gan vadība, gan darbinieki.
03	Ir iekšējās kontroles sistēma, kuras efektivitāti pārbauda padome.	Ir skaidri noteikti iekšējie procesi, lai novērstu nejaušas kļūdas, tīšus vai netīšus pārkāpumus un negodprātīgu rīcību.
04	Tiek identificēti, novērtēti un uzraudzīti ar uzņēmuma darbību saistītie riski.	Tiek apzināti būtiskākie ar uzņēmuma darbību saistītie riski un veiktas darbības to mazināšanai vai novēršanai.
05	Ir iekšējais auditors, kas neatkarīgi un objektīvi izvērtē uzņēmuma darbību.	Ir kvalitātes kontroles funkcija vai cita funkcija, kas regulāri un/vai kļūdu vai nepilnību gadījumā izvērtē un pārskata iekšējos procesus. Pēc nepieciešamības izvērtējuma veikšanai tiek pieaicināti ārēji eksperti.
06	Ir neatkarīgs ārējais revidents.	Atkarībā no uzņēmuma mēroga atbilstoši ārējā regulējuma prasībām tam ir neatkarīgs ārējais revidents un/vai tiek veikta noteiktu būtisku datu ārējā pārbaude, lai nodrošinātu ārējām ieinteresētajām pusēm (piemēram, bankai) sniedzamās informācijas ticamību.
07	Ir nodrošināta caurskatāma padomes locekļu ievēlēšanas un atsaukšanas kārtība.	Ir nodrošināta caurskatāma un pamatota augstākās vadības (ne tikai valdes, bet plašākas vadības komandas) atlase un darbības novērtējums.
08	Padomes locekļiem kopā ir atbilstoša pieredze un kompetence.	Vadības komandai kopā ir atbilstoša pieredze un kompetence.
09	Uzņēmuma padomē ir neatkarīgie padomes locekļi.	Sarežģītāku stratēģisku lēmumu pieņemšanā tiek izmantots neatkarīgu ārējo ekspertu viedoklis, lai nodrošinātu daudzpusīgāku skatījumu uz konkrēto jautājumu. Piemēram, uzņēmums var veidot konsultatīvo padomi, kurā iesaistīti nozares eksperti.

Principa Nr.	Originālais princips (lielākoties attiecināms uz lieliem, sarežģītiem uzņēmumiem un atsevišķiem vidējiem uzņēmumiem)	Mazākam uzņēmumam pielāgots princips (piemērots lielākajai daļai mazo un vidējo uzņēmumu)
10	Ir ieviesta valdes un padomes atalgojuma politika.	Augstākās vadības atalgojums tiek noteikts saskaņā ar tirgus principiem un uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, ir caurskatāms un vadībai skaidrs.
11	Ir noteikta un saprotama padomes darba organizācija.	Ir noteikta un saprotama vadības darba organizācija, tostarp lēmumu pieņemšanas procesi.
12	Padome pieņem informētus un izsvērtus lēmumus.	Augstākā vadība pieņem informētus un izsvērtus lēmumus.
13	Valdes un padomes locekļi skaidri apzinās interešu konflikta izpausmes un ir informēti par nepieciešamo rīcību interešu konflikta gadījumā.	Augstākā vadība skaidri apzinās interešu konflikta izpausmes un ir informēta par nepieciešamo rīcību interešu konflikta gadījumā.
14	Uzņēmums laikus nodrošina akcionārus ar informāciju par akcionāru sapulces norisi, sniedzot visu lēmumu pieņemšanai nepieciešamo informāciju.	Uzņēmums savlaicīgi sniedz vadībai informāciju par būtisku lēmumu pieņemšanas nepieciešamību, nodrošinot visu lēmumu pieņemšanai vajadzīgo informāciju.
15	Tiek veicināta efektīva akcionāru iesaiste lēmumu pieņemšanā un iespējami lielāka akcionāru dalība akcionāru sapulcēs.	Tiek veicināta visas vadības komandas un uzņēmuma dalībnieku (ja tie nav pārstāvēti valdē) efektīva iesaiste lēmumu pieņemšanā.
16	Tiek izstrādāta un ar akcionāriem apspriesta dividenžu politika.	Ir izstrādāta skaidra dividenžu politika (īpaši, ja uzņēmumā ir divi vai vairāk dalībnieki).
17	Uzņēmums regulāri un laikus informē akcionārus un citas ieinteresētās puses par saimniecisko darbību, finanšu rezultātiem, pārvaldību u. c.	Uzņēmums savlaicīgi vai pēc pieprasījuma informē ieinteresētās puses par savu saimniecisko darbību, finanšu rezultātiem, pārvaldību u. c. būtiskiem jautājumiem. Atkarībā no saistošā ārējā regulējuma uzņēmums nodrošina obligātās informācijas pieejamību, kā arī citas informācijas sniegšanu saskaņā ar ieinteresēto pušu vajadzībām un prasībām.
18	Uzņēmumu grupām ir izveidota caurskatāma pārvaldības sistēma, kas nodrošina korporatīvās pārvaldības principu īstenošanu meitas uzņēmumos.	Ir nodrošināta konsekventa un vienota pārvaldības pieeja visās uzņēmuma struktūrvienībās.

2. nodaļa

Ilgtspējas pārvaldība

Pieeja ilgtspējas pārvaldībai atklāj uzņēmuma brieduma līmeni

Saskaņā ar OECD vadlīnijām daudznacionāliem uzņēmumiem par atbildīgu uzņēmējdarbību⁹, pārvaldības uzdevums ir:

- nodrošināt uzņēmuma atbildīgu rīcību visā tā vērtības ķēdē;
- integrēt pienācīgas rūpības procesu uzņēmuma pārvaldības praksē;
- izveidot un uzturēt iekšējos mehānismus negatīvās ietekmes apzināšanai, novēršanai, mazināšanai un uzraudzībai;
- veidot iekšējo atbildību, nodrošinot, ka lēmumi tiek balstīti uz ilgtermiņa vērtības radīšanu, nevis tikai īstermiņa ieguvumiem.

Šādas pārvaldības pieejas mērķis ir veicināt atbildīgu, godīgu un ilgtspējīgu uzņēmējdarbību, kas balstās ne tikai uz normatīvo aktu ievērošanu, bet arī uz augstākiem sabiedriskās atbildības standartiem.

Pasaules Bankas grupā ietilpstošās **Starptautiskās finanšu korporācijas** (saīsinājumā no angļu val. – **IFC**) Korporatīvās pārvaldības metodoloģija 10 papildu pārvaldības principu ievērošanai uzņēmumus iedala četros brieduma līmeņos atkarībā no to pieejas ilgtspējas jautājumu vadībai:

1. Uzņēmumi, kas godprātīgi pilda nacionālajos tiesību aktos izvirzītās prasības.
2. Uzņēmumi, kas veic papildu soļus, lai nodrošinātu labas ilgtspējas prakses īstenošanu savā darbībā.
3. Uzņēmumi, kuri tiecas uzlabot savu ilgtspējas praksi gan vietējā līmenī, gan ievērojot starptautiskus standartus (piemēram, pašas IFC piedāvātos standartus vai citus atbilstošus ietvarus. Eiropas Savienībā tas varētu būt attiecināms uz Eiropas ilgtspējas ziņošanas standartu vai to atvieglotās VSME versijas ieviešanu uzņēmuma ilgtspējas snieguma atspoguļošanā).
4. Uzņēmumi, kuri starptautiski publiski atzīti par ilgtspējas jomas līderiem un celmlaužiem jaunām praksēm.

⁹ https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990/81f92357-en.pdf

¹⁰ <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance/cg-methodology-tools>

Latvijas Korporatīvās pārvaldības kodeksā ilgtspējas aspekti tiek minēti deviņos no 18 principiem.

Ilgtspējas aspektu integrācija Latvijas Korporatīvās pārvaldības kodeksa principos

01	Uzņēmumam ir izveidota aktuāla stratēģija, kurā noteikti uzņēmuma mērķi un virzība uz ilgtermiņa vērtības pieaugumu.
02	Uzņēmums izstrādā iekšējo kultūras un ētiskas uzvedības politiku, kas uzņēmuma vadībai un darbiniekiem kalpo kā uzvedības standarts.
06	Uzņēmumam ir neatkarīgs ārējais revidents.
07	Uzņēmums nodrošina caurskatāmu padomes locekļu ievēlēšanas un atsaukšanas kārtību.
10	Uzņēmumā ir ieviesta valdes un padomes atalgojuma politika.
12	Padome pieņem informētus un izsvērtus lēmumus.
14	Uzņēmums laikus nodrošina akcionārus ar informāciju par akcionāru sapulces norisi, sniedzot visu lēmumu pieņemšanai nepieciešamo informāciju.
16	Uzņēmums izstrādā un ar akcionāriem apspriež dividenžu politiku.
17	Uzņēmums regulāri un laikus informē akcionārus un citas ieinteresētās puses par saimniecisko darbību, finanšu rezultātiem, pārvaldību u. c.

Kaut arī kodeksā tieši tas nav minēts, ilgtspējas aspekti izpaužas arī 3. un 4. principā – par iekšējo kontroli un risku vadību.

Sasaistot korporatīvās pārvaldības principus ar Korporatīvās ilgtspējas ziņu sniegšanas direktīvas (ES) 2022/2464¹¹ un no tās izrietošo Eiropas ilgtspējas ziņošanas standartu¹² pamatprincipiem un prasībām, secināms, ka ilgtspējas pārvaldības kontekstā būtiskākie elementi ir:

- 1** Skaidra un uz ilgtspējīgu attīstību virzīta **stratēģija**, kas paredz konkrētus mērķus un darbības to sasniegšanai.
- 2** Stratēģijas īstenošanu atbalstoša, atklāta un ētiska **iekšējā kultūra**, tostarp iekšējais regulējums (politikas, kārtības, vadlīnijas u. c. – atkarībā no uzņēmuma brieduma) un motivācijas sistēma, kas sekmē ne tikai tiešo pamatdarbības, bet arī ilgtspējas mērķu izvirzīšanu un sasniegšanu.
- 3** Uzņēmuma augstākās vadības un plašākas darbinieku komandas **izpratne par būtiskākajiem aspektiem**, kuros uzņēmums ar savu darbību ietekmē ārējo vidi vai sabiedrību un kuros vides vai sabiedrības aspekti rada sekas (riskus vai iespējas) uzņēmumam, kā arī šo aspektu mērķtiecīga vadība.

¹¹ <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/?locale=LV>

¹² https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng

- 4 Skaidra un caurskatāma **informācijas aprite uzņēmumā**, uz datiem un analītisku informāciju balstīta savlaicīga un konsekventa **lēmumu pieņemšana**, kā arī uz datiem balstīts uzņēmuma progresa novērtējums.
- 5 **Atklātība attiecībā ar ārējām ieinteresētajām pusēm**, tostarp pamatotas un precīzas informācijas publiskošana par uzņēmuma sniegumu ilgtspējīgas attīstības aspektos.

Katra elementa praktiskā ieviešana ir atkarīga no uzņēmuma attīstības līmeņa. Turpmākajās sadaļās tiks izmantots nodaļā par labas korporatīvās pārvaldības pamatiem izmantotais uzņēmumu dalījums trīs līmeņos atbilstoši to mērogam un brieduma līmenim.



“Ģimenes uzņēmumi Baltijā parasti sāk apzināties pārvaldības nozīmi tieši tad, kad uzņēmuma izaugsmes stadija vairs neļauj vienam īpašniekam vai šauram ģimenes lokam pārraudzīt visas funkcijas. Tas ir dabisks attīstības posms, un tieši šajā brīdī sistēmiskas pārvaldības ieviešana kļūst par priekšnoteikumu tam, lai uzņēmums varētu droši turpināt darboties, augt, saglabājot gan ģimenes vērtības, gan ambīcijas.

Pieredze rāda, ka efektīvākie risinājumi ir tie, kas apvieno strukturētus procesus ar ģimenes uzņēmumiem raksturīgo elastību. Skaidri definētas lomas, caurskatāmi lēmumu pieņemšanas mehānismi un neatkarīgu ekspertu iesaiste palīdz īpašniekiem uzņemties stratēģisko vadību, nevis pildīt ikdienas ugunsdzēsēju funkciju. Ārējo speciālistu iekļaušana vadības komandā sākotnēji var šķist izaicinoša, jo prasa lielu uzticēšanos un kontroles daļēju nodošanu citās rokās. Taču tieši šis solis parasti nodrošina profesionālu, līdzsvarotu un ilgtspējīgu uzņēmuma tālāku attīstību.

Nozīmīgi, ka labas pārvaldības principu ieviešana sniedz taustāmu ieguvumu jau agrīnā uzņēmuma izaugsmes posmā. Tā ne tikai mazina riskus un palīdz sagatavoties nākamo paaudžu iesaistei, bet arī būtiski uzlabo uzņēmuma reputāciju finansētāju un sadarbības partneru acīs. Mūsu novērojumi apliecina, ģimenes uzņēmumi, kas pārvaldības sistēmas ievieš savlaicīgi, ir konsekventi veiksmīgāki gan tirgus svārstību pārvarēšanā, gan ilgtermiņa noturības nodrošināšanā.”

Anete Marhele, Baltijas Ģimenes uzņēmumu institūta valdes locekle

1. Stratēģija

Līdz šim, ja uzņēmumiem vispār ir bijusi izstrādāta ilgtspējas vai sociālās atbildības stratēģija, tā bieži vien ir bijusi nodalīta no uzņēmuma attīstības stratēģijas¹³. Tomēr šī pieeja mainās, biznesam arvien vairāk apzinoties, ka vides, sociālie un pārvaldības jautājumi patiesībā ir nesaraujami saistīti ar uzņēmuma pamatdarbību un veidu, kā tā tiek organizēta¹⁴. Tādēļ līdztekus finanšu un izaugsmes mērķiem uzņēmumu stratēģijas arvien biežāk ietver ar **ilgtspēju saistītus jeb nefinanšu mērķus** – atkarībā no uzņēmuma specifikas tā var būt, piemēram, darbinieku apmierinātības līmeņa, SEG emisiju samazinājuma vai otrreizējo materiālu izmantošanas apjoma mērīšana.

Nefinanšu mērķi ir obligāta publiskā sektora uzņēmumu (valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību) stratēģijas komponente¹⁵. Tā šobrīd jau ir neatņemama akcionāra gaidu vēstuļu sastāvdaļa, izvirzot uzņēmumam nosacījumus turpmākā perioda stratēģijas izstrādei.



“Valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību īpašniekiem – Latvijas iedzīvotājiem – ir būtiski, lai katra no tām ar savu darbību sniegtu ieguldījumu nozaru un reģionu attīstībā. Instruments, ar kuru kapitāldaļu turētājs nosaka kapitālsabiedrības misiju jeb pamatuzdevumu un gaidāmo pienesumu, – gaidu vēstule – iespējo ne tikai iezīmēt skaidru kapitālsabiedrības vietu valsts attīstībā un tās turpmāko attīstību, bet arī kalpo par mērauklu kapitālsabiedrības snieguma vērtējumam.”

Edgars Korčagins, Valsts kontrolieris

Tomēr, apzinoties arvien plašāku savas uzņēmējdarbības ietekmi uz apkārtējo vidi un sabiedrību, kā arī reaģējot uz ārējo ieinteresēto pušu (piemēram, sadarbības partneru, finansētāju u. c.) vajadzībām, šādus mērķus ir vērts apsvērt ikvienam uzņēmumam.

Līdzīgi kā jebkuru citu mērķu gadījumā arī ilgtspējas vai nefinanšu mērķiem vēlams izmantot SMART pieeju¹⁶, proti, tiem jābūt:

- konkrētiem (angl. – *Specific*);
- izmērāmiem (*Measurable*);
- sasniedzamiem (*Achievable*);
- praktiski iespējamiem (*Realistic*);
- laikā noteiktiem (*Time-bound*).

Citiem vārdiem sakot, tieši tāpat kā “paaugstināt uzņēmuma apgrozījumu” ir visai nekonkrēts un līdz ar to vāji kontrolējams mērķis, arī “uzlabot darbinieku apmierinātību” vai “samazināt uzņēmuma radītās emisijas” būs tikpat nelietderīgs ar ilgtspēju saistīts mērķis. Tā vietā nepieciešams noteikt konkrētu sasniedzamo rādītāju, termiņu un balstīt šo mērķi uz praktiskiem apsvērumiem¹⁷.

Klimata mērķu jomā papildus vispārējiem mērķu noteikšanas instrumentiem ir izstrādāts ietvars **zinātniski pamatotu mērķu noteikšanai** (angl. – **Science Based Targets Initiative** jeb **SBTi**)¹⁸, kas saņemti ar globālajiem Parīzes nolīguma mērķiem klimata pārmaiņu mazināšanai. Mērķu izstrāde un validēšana atbilstoši SBTi pieejai uzņēmumam dod pārliecību, ka tā SEG emisiju mazināšanas mērķi nav subjektīvi noteikti, bet gan saskan ar globālajiem uzstādījumiem un gaidām. SBTi ir publicējis

¹³ <https://www.mdpi.com/2673-8392/4/4/112>

¹⁴ <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/integrating-esg-into-your-business-strategy-a-step-by-step-guide-for-entrepreneurs>

¹⁵ https://www.valstskapitals.gov.lv/images/userfiles/1.2_23.2.1_vid-term_darb_strat_vadlinijas_170622%282%29.pdf

¹⁶ <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/smart-goal/>

¹⁷ <https://sustainlab.co/blog/6-ways-to-set-good-sustainability-targets-for-your-business>

¹⁸ <https://sciencebasedtargets.org/>

gan vispārejas mērķu noteikšanas vadlīnijas, gan arī konkrētām nozarēm piemērojamus ieteikumus. Baltijas banku asociācijas ir izstrādājušas un publicējušas uz SBTi uz citiem starptautiskiem avotiem balstītas vadlīnijas, kuras uzņēmumi var izmantot savu klimata mērķu noteikšanā un atbilstošu pārejas plānu izstrādē. Tās, līdzīgi kā šis ceļvedis, strukturētas atbilstoši dažādiem uzņēmumu brieduma līmeņiem un ir izmantojamas, lai noteiktu mērķus būtiskā stratēģiskā jomā – uzņēmuma klimata ietekmes un risku pārvaldībā.



“Esam apņēmušies izvirzīt zinātniski pamatotus mērķus klimata jomā (SBTi). Šobrīd aktīvi strādājam pie pilna emisiju aprēķina visos trīs tvērumos, lai identificētu Dobeles dzirnavnieka lielākās ietekmes jomas un noteiktu prioritātes. Šis ir svarīgs sagatavošanās posms, lai varētu maksimāli precīzi definēt uzņēmuma mērķus un saprast, kur ieguldīt resursus, lai saņemtu vislielāko atdevi.

Būtiskākie izaicinājumi, ar ko saskaramies, ir saistīti ar precīzu datu iegūšanu no plašās piegādes ķēdes. Trūkst arī vienota redzējuma par emisiju samazinājuma iespējām visā vērtības ķēdē no lauka līdz gatavam produktam. Uzskatu, ka ir būtiski panākt līdzsvaru starp ambicioziem mērķiem un praktiski īstenojamiem risinājumiem – tā, lai tie nerada nesamērīgu slogu mūsu sadarbības partneriem.

Mēs uz šo datu izpēti raugāties ilgtermiņā. SBTi metodoloģija palīdzēs strukturēt darbu pie klimatu ietekmējošiem faktoriem, balstoties uz datiem, nevis pieņēmumiem. Protams, rēķināties, ka mūs gaida izaicinājumi un nebūs vienkārši atrast līdzsvara punktu, kurā nepieciešamās finanšu investīcijas ir līdzsvarā ar reālu un redzamu emisiju samazinājumu. Taču ir būtiski izvirzīt mērķus un strādāt pie to īstenošanas – tas iespējo koncentrēt resursus būtiskāko jomu attīstīšanai, veicina caurskatāmu pārvaldību un stiprina uzņēmuma noturību ilgtermiņā.”

Kristaps Amsils, AS Dobeles dzirnavnieks valdes priekšsēdētājs



“Ārējā nenoteiktība nav iemesls atlikt ar ilgtspēju saistīto procesu plānošanu, tā ir iespēja definēt jaunas prioritātes un pielāgoties mainīgajai videi. Latvijas dzelzceļa gadījumā prioritātes mainās līdz ar laiku un, izstrādājot stratēģiju nākamajam periodam, fokusējamies uz pasažieru pārvadājumiem, īpašu uzmanību pievēršot pasažieru infrastruktūras attīstībai un dzelzceļa satiksmes pozitīvai ietekmei uz klimatu. Uzņēmumiem, kas saskaras ar līdzīgu nenoteiktību, iesakām nebaidīties no plānu pielāgošanas, tas ir veids, kā saglabāt stabilitāti arī grūtos brīžos. Cieša komunikācija ar iesaistītajām personām, regulāra risku izvērtēšana un skaidrs pārvaldības modelis palīdz pārvarēt izaicinājumus un virzīties uz ilgtspējas mērķu sasniegšanu.”

Terēze Labzova-Ceicāne, VAS Latvijas dzelzceļš finanšu direktore

Ilgtspējīgas attīstības kontekstā stratēģiskie mērķi var būt saistīti gan ar uzņēmuma pozitīvās ietekmes veicināšanu, gan negatīvās ietekmes mazināšanu. Piemēram, pozitīvu ietekmi var radīt, nosakot mērķus, kas saistīti ar produktu vai pakalpojumu pielāgošanu, lai tos varētu lietot klienti, kuriem ir ierobežotas kustību spējas, apgrūtināta redze vai dzirde. Pielāgojot produktu, lielākam iedzīvotāju skaitam būs iespēja izmantot tā sniegtās priekšrocības, savukārt uzņēmums iegūst iespēju piesaistīt jaunus klientus un tādējādi paplašināt savu darbību. Šādus mērķus var noteikt gan uzņēmumu, gan

nozaru un pat kopienu līmenī, ieviešot jaunu standartu savās ikdienas darbībās¹⁹. Savukārt negatīvās ietekmes mazināšanas mērķi var būt saistīti gan ar jau pieminēto SEG emisiju mazināšanu, gan dažāda veida dabas resursu patēriņa (piemēram, ūdens) samazināšanu, piesārņojuma novēršanu, drošības risku novēršanu darba vidē u. c. aspektiem. Valstu un reģionu līmenī tiek izvirzītas prasības un mērķi, kas var būt saistoši arī uzņēmumiem to mērķu noteikšanā, piemēram, par atkritumu mazināšanu savā ikdienas darbībā un to pārstrādes iespēju sekmēšanu²⁰ vai citiem būtiskiem procesiem.

Tam, kādus ilgtspējas mērķus izvirzīt, ir jāizriet no uzņēmuma veiktā – formāla vai neformāla – izvērtējuma par to, kurās ilgtspējas jomās tam ir **ietekme, riski un/vai iespējas**, ar kurām jāstrādā. Par šāda izvērtējuma veikšanu var lasīt Biznesa ilgtspējas padomes izstrādātajā ceļvedī **Ceļā uz izcilību ilgtspējas ziņošanā** (skatīt 3. nodaļu par dubultā būtiskuma izvērtējumu), kā arī šī ceļveža nodaļā par izpratni par uzņēmuma būtiskajiem ilgtspējas aspektiem. Tādējādi uzņēmums nodrošina, ka tā izvirzītie stratēģiskie mērķi netiek noteikti jomās, kas šķiet subjektīvi piemērotas vai vienkāršāk vadāmas, bet jomās, kuru pārvaldība un progress ir tiešām nozīmīgs.



“Uzņēmuma vadības līmenī izvērtējam, kas ir reālie prioritārie darbi, kuri jāpaveic, lai alus darītavu padarītu ilgtspējīgāku. Vadītāji par tiem atbild kā par atsevišķiem projektiem. Piemēram, salīdzinot Valmiermuižas alus vidējo ūdens patēriņu ar citu Eiropas lielo un vidējo alus darītavu rādītājiem, ieraudzījām, ka mums ir iespēja patēriņu mazināt. Lai to panāktu, veidojām daudz mazu un vairākus lielus projektus un ūdens patēriņu samazinājām par 20%.

Ieguldījām digitālajā maršruta plānotājā, un tādējādi par 15% samazinājām transporta piegādes izmaksas. Tie ir pirmie, acīmredzami lielie darbi, kas dod vislielāko labumu gan dabai, gan uzņēmumam. Rezultāti ir izmērāmi, ar saprotamiem projektiem sasniedzami. Fokusējāmie uz to, ko angļiski dēvē par *low picking apples*. Proti, vispirms vēlējamies uzlasīt jau nokritušus ābolus, nevis meklēt lielus, sarežģītus projektus.

Iepakojuma apsaimniekošanas jomā – ja redzam, ka pie Latvijā strādājošās depozīta sistēmas videi divreiz draudzīgāk ir pudeles mazgāt, tad saprotam, ka ir jāinvestē savā pudeļu mazgāšanas iekārtā. Līdztekus iepakojuma komanda pēta, vai ir iespējams samazināt kartona iepakojumu, jo kartons tiek izmantots pārāk daudz.

Vērtējot sociālo dimensiju, redzam, ka daudzās situācijās cilvēki labprātāk izvēlas bezalkoholisko alu. Mēs vienkārši sākam brūvēt vairāk bezalkoholiskā alus. 10% no Valmiermuižas alus pārdotā alus ir bezalkoholisks, apjomi turpina augt, ierindojo to starp darītavām, kurām, iespējams, ir vislielākais bezalkoholiskā alus īpatsvars.

Visbeidzot, Valmiermuižas alus jau no pirmās dienas gādā par Latvijas kultūru un Latvijas alus kultūru. Kultūras atbalstam vienmēr ir veltīts aptuveni procents no apgrozījuma. Uzņēmumam un man tas ir svarīgi, jo šķiet, ka aizvien biežāk sākam zaudēt daļu savas identitātes, tādēļ kultūra ir jāsargā.

Šie piemēri ilustrē to, ka arī salīdzinoši neliels uzņēmums, kuram ne normatīvie akti, ne birža neprasa nodarboties ar formālo ziņošanu, var pievērst uzmanību ilgtspējīgiem risinājumiem.”

Aigars Rungis, Valmiermuižas alus dibinātājs

¹⁹ https://green-forum.ec.europa.eu/green-business/green-public-procurement/good-practice-library/promoting-accessibility-through-universal-design_en

²⁰ https://commission.europa.eu/topics/environment/sustainable-use-key-natural-resources_en



“Lidl ir viens no lielākajiem pārtikas mazumtirgotājiem Eiropā, tādēļ uzņēmums labi apzinās savu ietekmi plašā mērogā. Lidl ir kopīgi noteikta vienota korporatīvās sociālās atbildības stratēģija, kur galvenās fokusa tēmas ir klimata aizsardzība, resursu taupīšana, bioloģiskās daudzveidības cienišana, veselības veicināšana, godīga rīcība un visās tajās obligāts priekšnoteikums ir iesaistīšanās dialogā. Lidl ikvienā valstī nosaka mērķus katrā fokusa tēmā saskaņā ar kopīgajiem mērķiem un izstrādā ceļa karti to sasniegšanai, ņemot vērā vietējās vajadzības un aktualitātes, pielāgojoties tām. Latvijā esam noteikuši, ka līdz 2025. finanšu gada beigām* mums ir jāsasniedz 25% pārstrādātu materiālu privātā zīmola produktu iepakojumos. Savukārt līdz 2030. gada beigām esam plānojuši panākt, ka 95% mūsu atkritumu ir nodoti tālākai pārstrādei vai izmantošanai, ko plānojam sasniegt, cieši sadarbojoties ar partneriem.”

Antra Birzule, Lidl Latvija Korporatīvās sociālās atbildības vadītāja**

* Red. piezīme – ceļveža sagatavošanas laikā uzņēmuma 2025. finanšu gada dati vēl nav apkopoti.

** Līdz 2026. gada aprīlim.

Tāpat kā jebkuras citas stratēģijas plānošanā, arī izvirzot mērķus ilgtspējas kontekstā, jāņem vērā, ka mērķi ir ambīcija, bet pilnvērtīgai stratēģijai nepieciešami arī citi, ne mazāk svarīgi elementi²¹:

- **Konkrēts darbības plāns** – mērķa sasniegšanai veicamie pasākumi, iesaistāmās puses un atbildīgie par šo pasākumu veikšanu. Šajā posmā ir būtiski apsvērt nepieciešamās investīcijas un citus resursus, kas nepieciešami izvirzīto mērķu īstenošanai.
- **Komunikācija** ar darbiniekiem (gan tiem, kuri ir tieši iesaistīti stratēģijas īstenošanā, gan plašāku darbinieku loku) par stratēģiskajiem mērķiem, to nozīmību, ikviena darbinieka lomu to sasniegšanā, stratēģijas izpildes progresu un rezultātiem.
- **Rādītāji un to monitoringa biežums**, lai regulāri pārlicinātos, ka uzņēmums virzās izvēlētajā virzienā. Līdztekus pamatmērķim uzņēmums stratēģijā var noteikt detalizētākus apakšmērķus un/vai mērāmus indikatorus, kā sekot līdzi progresam. Piemēram, ja izvirzīts mērķis par klientu apmierinātības līmeņa pieaugumu, tad uzņēmums papildus pamata rādītājam var regulāri novērtēt arī sūdzību skaita dinamiku, dažādu klientu grupu apmierinātības rādītājus, pakalpojuma pārtraukumu gadījumu skaitu un/vai ilgumu un citus rādītājus, kas secīgi summējas kopējā mērķī. Šajā jomā uzņēmumi nereti saskaras ar datu pieejamības trūkumu, tādēļ līdz ar rādītāju noteikšanu nepieciešams apzināt, vai un kā uzņēmums var uzlabot datu pieejamību konkrētajā ilgtspējas jomā. Tostarp var būt nepieciešamība iegūt datus no saviem sadarbības partneriem, bet to pieejamības ierobežojumu gadījumā – izmantot, piemēram, nozares vidējos vai citus netiešus rādītājus.
- **Uzņēmuma vadības pārraudzība**, tostarp savlaicīga noviržu identificēšana mērķu sasniegšanā un lēmumu pieņemšana par tālāko rīcību. Ilgtspējas mērķu īstenošana uzņēmumā būs tieši tik svarīga, cik lielu nozīmi tai piešķirs un kā to izpildei sekos līdzī uzņēmuma vadība.

²¹ <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/6-steps-to-achieving-a-successful-business-strategy-execution>



“Ja ilgtspējas stratēģija ir ieintegrēta biznesa stratēģijā, biznesa modeli un stratēģiskajos rādītājos (KPI), tad ir liela varbūtība, ka pieeja būs noturīga un saglabāsies. Savukārt, ja ilgtspēja tiek uztverta kā atsevišķs, nošķirts virziens, pastāv risks, ka šai jomai ar laiku tiks pievērsta mazāka uzmanība vai tā tiks “atmesta” pavisam.”

Andris Grafs, Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta viceprezidents un vadītājs Latvijā



“Meklējot atbildi, kā panākt, lai ilgtspējas stratēģija nepaliek tikai uz papīra, ir jāsāk ar citu jautājumu. Ar gandrīz vai “vistas un olas” jautājumu. Kam jābūt vispirms – stratēģijai vai darbiem? Vai var izdarīt darbu, kura nav stratēģijā? Jā, var! Vai stratēģija kaut kam der, ja neko nedara? Nē. Tātad pamatā ir darbs.

Piemēram, klimata pārmaiņas pamatā ir saistītas ar pārāk lielu SEG koncentrāciju gaisā – šīs gāzes traucē ienākošajam siltumstarojumam no saules atgriezties atpakaļ. Fizikas likumiem ir vienalga, vai šīs emisijas atmosfērā nonāk kopā ar lielu nožēlu vai gardi smeļoties. Tāpat – ja mums ir izdevies no vistu mēsliem saražot biometānu, tādējādi aiztaupot sev apmēram 34 000 tonnu CO₂eq jeb 17% no savām SEG emisijām, tad fizikai ir vienalga, vai tā bija stratēģijā paredzēta darbība, spontāns lēmums vai arī tā sanāca nejauši.

Stratēģija nevar būt mērķis pati par sevi. Tā ir jāuztver kā algebras studiju pierakstu kladīte. Kladīte nav mērķis. Mērķis ir kaut ko saprast un iet uz priekšu. Tomēr šādi pieraksti ir vajadzīgi. Gan pašam, lai nenovirzītos no iecerētā mērķa, ieraugot krāsainākus un pievilcīgākus ceļus, gan arī visiem kolēģiem, lai ikviens saprastu, ko uzņēmums tieši domā ar “virzīšanos”, “attīstību”, “veicināšanu”, “uzlabošanu” un citiem skaistiem, bet daudznozīmīgiem vārdiem. Stratēģijai jābūt. Bet ne tukšā vietā.”

Toms Auškāps, AS Balticovo komunikācijas un attīstības direktors, valdes loceklis



“ Klimata pārejas plāna izstrāde Latvenergo koncernā bija stratēģisks solis strukturētai virzībai uz klimatneitralitāti 2050. gadā²². Klimata mērķi kļuva par papildinājumu koncerna vidēja termiņa stratēģijai 2022.–2026. gadam, kuras satvars skaidri parādīja uzņēmuma apņemšanos augt ilgtspējīgi un iesaistīties klimata pārmaiņu mazināšanā. Šie lēmumi palīdzēja definēt emisiju samazināšanas trajektoriju, integrēt klimata mērķus investīciju plānos un savlaicīgi gatavoties Eiropas Savienības regulējuma prasībām.

Sekmīga plāna izstrāde sākas ar kvalitatīviem datiem, un visu tvērumu SEG emisiju aprēķins uzņēmumiem var būt sarežģīts uzdevums. Emisiju uzskaites jomā neesam iesācēji, tādēļ izvēljamies pašu spēkiem gan veikt netiešo emisiju aprēķinus, gan izstrādāt klimata mērķus – lēmums, kas bija vienlaikus izaicinošs un uz izaugsmi vērsts.

Klimata plānā vēljamies aptvert gan tiešās, gan netiešās emisijas un izvirzīt konkrētus samazināšanas mērķus katrā no tvērumiem. Tāpat bija būtiski panākt, ka mērķi ir zinātnē balstīti, atbilst gan Parīzes nolīguma, gan nozares dekarbonizācijas scenārijiem.

Latvenergo koncerns jau ir guvis panākumus klimata pārmaiņu mazināšanas jomā, kur lielākā pozitīvā ietekme ir atjaunīgās enerģijas jaudas un uzkrāšanas risinājumu attīstībai, un turpina nosprausto ceļu. Jāpiebilst, ka gan mums, gan citiem Eiropas enerģētikas uzņēmumiem priekšā vēl ir daudz izaicinājumu un nenoteiktību virzībā uz klimatneitralitāti. Latvenergo ir svarīgi rast ekonomiski ilgtspējīgus risinājumus ražošanas portfeļa dekarbonizācijai, vienlaikus nodrošinot stabilitu, drošu, finansiāli pieejamu enerģiju klientiem, tādēļ ieguldām nozīmīgus resursus pētniecībā un inovācijā.

Mūsu pieredze liecina, ka veiksmīgai klimata pārejas plāna izstrādei būtiska ir skaidra vadības apņemšanās un stratēģiska pieeja. Plānam jābalstās uz kvalitatīviem datiem, konkrētiem emisiju samazināšanas mērķiem un praktiski īstenojamiem rīcības virzieniem. Vienlaikus svarīgi ir nodrošināt elastību, lai pielāgotos mainīgajiem ārējiem apstākļiem, stiprināt iekšējo kompetenci un veidot ciešu sadarbību ar ieinteresētajām pusēm, kas veicina uzticību un atbalstu plāna īstenošanai.”

Aļona Boloņina, AS Latvenergo Vides pārvaldības direktore

Ārējām ieinteresētajām pusēm, īpaši finansētājiem, arvien būtiskāk ir tas, vai uzņēmumam ir izstrādāts **klimata pārejas jeb pārkārtošanās plāns**, proti, vai tam ir skaidra pieeja un stratēģija, kā pārvaldīt savu ietekmi uz klimatu un atkarību no tā pārmaiņām. Pārkārtošanās plāns var būt daļa no uzņēmuma attīstības stratēģijas, un tam jāatbilst visiem iepriekš minētajiem apsvērumiem. Pārkārtošanās plāna pamatprincipi ir labi izskaidroti Starptautisko finanšu pārskatu standartu padomes un citu iesaistīto organizāciju izveidotās Pārkārtošanās plānu darba grupas izstrādātajos materiālos²³, kā arī 2026. gadā Baltijas finanšu nozares asociāciju izstrādātajās vadlīnijās. Līdzīgu pieeju var izmantot arī citu stratēģijas elementu izstrādē un pārvaldībā.

Gan pārkārtošanās plāna, gan citu stratēģisko mērķu un ar tiem saistīto plānu izstrāde ir pielāgojama uzņēmuma attīstības līmenim. Ilustratīvi piemēri minēti tabulā, taču jāņem vērā, ka praksē uzņēmumu pieeja var atšķirties.

²² https://latvenergo.lv/storage/app/media/parskati/2024/01_Latvenergo_gada_parskats_2024.pdf (sk. 110.–112. lpp.).

²³ <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/knowledge-hub/resources/tpt/disclosure-framework-oct-2023.pdf>

Ilustratīvi stratēģiskās plānošanas piemēri dažāda mēroga un brieduma uzņēmumos

Mazi uzņēmumi	Vidēji uzņēmumi	Lieli, sarežģīti uzņēmumi
Stratēģiskā plānošana		
<p>Ņemot vērā mērogu, var nebūt detalizēta, rakstiski formulēta stratēģija, bet uzņēmuma vadība spēj nosaukt galvenos mērķus un izskaidrot, kā tos plāno sasniegt.</p> <p>Līdztekus biznesa mērķiem ir izvirzīti 1–2 ilgtspējas mērķi, un uzņēmums spēj izskaidrot, kā tos sasniegs.</p> <p>Ja vien nav īpaša pamatojuma, kādēļ SEG emisijas nav uzņēmuma prioritāte, viens no šiem mērķiem ir saistīts ar emisiju mazināšanu.</p> <p>Vēlams, lai mērķi būtu kvantitatīvi, taču atsevišķos gadījumos tā var būt arī noformulēta virzība uz attīstību noteiktā ilgtspējas jomā.</p> <p>Valde seko līdzi mērķu izpildes progresam.</p>	<p>Ir rakstiska stratēģija (vismaz fikseti būtiskākie mērķi un pasākumi to sasniegšanai).</p> <p>Līdztekus biznesa mērķiem ir izvirzīti vismaz 2–3 kvantitatīvi ilgtspējas mērķi, un vismaz viens no tiem ir saistīts ar klimatu (emisiju samazināšanu un/vai noturības stiprināšanu pret klimata pārmaiņām).</p> <p>Vadība spēj izskaidrot un pamatot, kādēļ tieši šie mērķi ir būtiski uzņēmuma darbībā, sniegt informāciju par to sasniegšanas plānu un izpildes progresu.</p>	<p>Ir izstrādāta detalizēta stratēģija, kas ietver gan finanšu, gan nefinanšu jeb ilgtspējas mērķus.</p> <p>Stratēģija ietver kvantitatīvus mērķus, starposmu atskaites punktus, veicamos pasākumus un to rezultativitātes mērījumus, konkrētus atbildīgos u. c. elementus, kas nodrošina stratēģijas izpildi un tās kontroli.</p> <p>Stratēģija vai tās kopsavilkums ir publiski pieejams.</p> <p>Ir skaidri definētas akcionāra gaidas (gaidu vēstule). Stratēģiju apstiprina un tās izpildi uzrauga padome, stratēģijas īstenošanu nodrošina valde.</p>
Investīciju plānošana un finansējuma piesaiste		
<p>Atbilstoši minētajiem mērķiem vadībai ir vispārēja izpratne par tuvākajos gados veicamām investīcijām, tās precizējot brīdī, kad tiek pieņemts lēmums par konkrētas darbības veikšanu (piemēram, iekārtas iegādi, transporta nomaiņu, klientu vadības sistēmas izveidi u. c.).</p> <p>Uzņēmums investīcijas visbiežāk veic no pašu līdzekļiem vai izmantojot banku aizdevumu.</p>	<p>Ir skaidrs tuvāko 2–3 gadu investīciju plāns un tā sasaiste ar konkrētu stratēģisko mērķu sasniegšanu.</p> <p>Ir apzināta informācija par plānoto ieguldījumu apjomu un iespējamajiem finansēšanas avotiem, izvēloties piemērotāko finanšu avotu kombināciju katra ieguldījuma veikšanai.</p>	<p>Ir detalizēti izstrādāts vismaz piecu gadu investīciju plāns ar izmaksām, to sadalījumu pa gadiem un finansēšanas avotiem.</p> <p>Ir izstrādāta finansēšanas stratēģija, kombinējot publisko, finanšu institūciju, investoru u. c. finansējuma avotus, nodrošinot atbilstību katra finansējuma nodrošinātāja prasībām (tostarp ilgtspējas prasībām).</p> <p>Ārkārtas investīciju vajadzības tiek skatītas kopsakarībās ar izvirzīto stratēģiju, proti, vai tās atbalsta izvirzītās stratēģijas īstenošanu.</p>

2. Iekšējā kultūra

Korporatīvajā pārvaldībā iekšējās kultūras jautājumi tiek skatīti ētiskas uzvedības kontekstā – vai uzņēmumam ir izstrādātas vērtības, to īstenošanu atbalstošas politikas, ētikas kodekss vai tam pielīdzināms dokuments, kas nosaka ikviena uzņēmumā strādājošā rīcības pamatprincipus.

Ilgtspējas kontekstā tam pievienojas nepieciešamība veidot tādu iekšējo kultūru, kas atbalsta uzņēmuma ilgtermiņa darbību, izvirzīto stratēģisko mērķu īstenošanu ilgtermiņa jomās un atbildības uzņemšanos par to sasniegšanu. Tas attiecas gan uz vadību, kurai ikviens lēmums būtu jāizvērtē arī no ilgtermiņa skatpunkta, gan darbiniekiem, kuriem jāspēj sabalansēt ikdienas rīcība ar izpratni par uzņēmuma ilgtermiņa attīstības skatījumu.

Atkarībā no uzņēmumā vispārējās kultūras un brieduma pakāpes praksē tās visbiežāk ir četras pamatlīnijas:

- 1** Uzņēmums izstrādā **politikas vai citus iekšējos dokumentus**^{24,25}, kas nosaka būtiskākos darbības pamatprincipus – tie ir jāievēro ikvienam uzņēmuma darbiniekam ētiskas rīcības, vides aizsardzības, savstarpējo attiecību, klientu attiecību, pretkorupcijas un dažādās citās jomās, kuras konkrētajam uzņēmumam ir svarīgas ilgtermiņa attīstības kontekstā.
- 2** Uzņēmums nodrošina **apmācības vai iesaistes aktivitātes darbiniekiem**²⁶, lai veicinātu to izpratni par politikās aplūkoto jautājumu nozīmi, dažādām iespējamām ikdienas situācijām un vēlamo rīcību tajās, lomu lēmumu pieņemšanā un citiem aspektiem. Jo praktiskāk šādas apmācības var organizēt, jo veiksmīgāk jebkuri priekšraksti iedzīvosies uzņēmuma ikdienā.
- 3** **Atbildība** par konkrētām, tostarp ilgtermiņa jomām, ir skaidri noteikta²⁷. “Kolektīvā atbildība” vai neskaidri definēta koleģiāla atbildība starp, piemēram, dažādām uzņēmuma struktūrvienībām rada risku, ka beigu beigās konkrētā joma netiks sekmīgi pārvaldīta.
- 4** Uzņēmums salāgo **motivācijas, tostarp atalgojuma, sistēmu** ar ilgtermiņa jautājumu sekmīgu vadību²⁸. Visbiežāk neizdodas sasniegt tos ilgtermiņa mērķus, kur veidojas pretrunas starp uzņēmuma lielajiem uzstādījumiem un ikdienas prasībām, kas ietekmē darbinieku un arī uzņēmuma vadības tiešo ieinteresētību šo mērķu sasniegšanā. Piemēram, uzņēmuma ilgtermiņa mērķis ir SEG emisiju mazināšana piegādes ķēdē (t. i., iepirkt “zaļākus” risinājumus no atbildīgākiem piegādātājiem), taču ikdienā darbinieka sniegums tiek vērtēts pēc tā, vai viņš spēj no sadarbības partneriem iespējami lētāk iegādāties nepieciešamās preces. Vai arī uzņēmums ir izvirzījis ilgtermiņa mērķus klientu attiecību pilnveides jomā, bet darbinieku atalgojums ir atkarīgs no tā, cik daudz jaunu klientu iespējami īsākā laikā viņi piesaista, kas samazina iespēju veikt laiku ilgtermiņa klientu attiecību veidošanai. Ar šādām pretrunām saskaras ļoti daudzi uzņēmumi. Vadītāju uzdevums ir, balstoties uz izveidoto stratēģiju, izprast, kuri mehānismi darbiniekiem tiks vairāk fokusēti uz attiecīgo mērķu sasniegšanu, bet kuri var radīt pretēju efektu. Iespējams, pēc jaunas stratēģijas apstiprināšanas uzņēmuma vadībai nāksies pilnībā pārveidot esošo motivācijas sistēmu.

²⁴ <https://www.corporatesolutions.euronext.com/blog/ethics/benefits-of-having-a-code-of-ethics-and-conduct>

²⁵ <https://www.greenbusinessbenchmark.com/resources/why-your-business-needs-sustainability-policies-and-how-to-get-started>

²⁶ <https://instituteofsustainabilitystudies.com/insights/guides/creating-a-sustainability-training-programme-for-employees/>

²⁷ <https://netzeroaction.org/resource/define-clear-accountability-policies-and-incentives/>

²⁸ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666764925000293>



“Vadības lēmumiem ir tieša, izmērāma ietekme uz uzņēmuma panākumiem. Kur atrodas vadības fokuss, tur tiek virzīti uzņēmuma resursi, uzmanība un enerģija. Tāpēc ir būtiski, lai vadības atalgojuma noteikšanas principi skaidri atspoguļotu uzņēmuma stratēģiskās prioritātes – tostarp ilgtspējas mērķus.

Vadības uzdevums – un reizē arī izaicinājums – ir skaidri saprast, kā ilgtspējas mērķi ietekmē uzņēmuma ilgtermiņa rezultātus: finanšu sniegumu, reputāciju, sadarbību ar klientiem un partneriem, kā arī spēju piesaistīt un noturēt darbiniekus. Šī izpratne palīdz vadībai redzēt, kāpēc ilgtspēja ir organiska uzņēmuma stratēģijas sastāvdaļa un kāpēc ir būtiski ne tikai definēt, bet arī konsekventi tiekties uz šo mērķu sasniegšanu.

Vienlaikus vadības atalgojuma noteikšanā ir svarīgi saglabāt līdzsvaru starp ilgtspējas mērķiem un biznesa sniegumu virzošajiem mērķiem, tostarp finanšu rezultātiem. Uzņēmuma mērķu sasniegšana bieži ir saistīta ar atalgojuma mainīgās daļas – prēmiju un bonusu – izmaksu. Kaut arī ilgtspējas mērķi motivē vadību domāt ilgtermiņā un uzlabot uzņēmuma ietekmi uz vidi un sabiedrību, nereti tikai šo mērķu sasniegšana vien nevar nodrošināt resursus mainīgā atalgojuma izmaksām. Lai šīs izmaksas būtu iespējamās, uzņēmumam ir jāpelna un jānodrošina stabils biznesa sniegums. Tādēļ ilgtspējas un finanšu mērķi jāintegrē tā, lai tie viens otru papildinātu, nodrošinot gan uzņēmuma stratēģisku ilgtspējas virzību, gan finansiālo stabilitāti un vadību atbilstoši atalgojot par sasniegtajiem rezultātiem.”

Kristiāna Boša, Atalgojuma speciālistu kopienas Latvijā līdzdibinātāja, personālvadības un atalgojuma jomas eksperte



“SCHWENK Latvija ilgtspēja ir uzņēmuma kultūras daļa. Lai to īstenotu ikdienā, būtiska ir augstākā līmeņa vadības iesaiste un līderība, tāda lēmumu pieņemšana, kur ilgtspējas aspekts vienmēr ir līdzās tūlītējiem ieguvumiem, finansiālajiem un citiem apsvērumiem. Ilgtspējas pārskats ir tikai instruments, lai novērtētu paveikto un ieraudzītu vēl uzlabojamo.

Jebkura uzņēmuma kontekstā ir būtiski, lai virzība uz ilgtspējīgāku biznesu sākas ar augstākā līmeņa lēmumu pieņemšanu. Ja tā tas ir, tad atsevišķa ilgtspējas speciālista pozīcija var palīdzēt īstenot koordinējošo un administratīvo funkciju. Mūsdiā, šāds modelis palīdz veidot ilgtspējīgu biznesa kultūru un noteikti ir iespējams kā labs sākums, īpaši maziem un vidējiem uzņēmumiem.”

Linda Šedlere, SCHWENK Latvija valdes locekle, Cilvēkkapitāla un administrācijas direktore



“Uzņēmumā drošība un veselība ir vienas no pamatvērtībām, un tās tiek sistemātiski integrētas mūsu ikdienas darbā. Lai nodrošinātu, ka augstās darba drošības prasības tiek faktiski ievērotas, uzņēmums izmanto vairākus praktiskus vadības instrumentus. Projektu vadītājiem ir noteikta skaidra atbildība par darba aizsardzības prasību ievērošanu projektos, tostarp par drošības prasību kontroli attiecībā uz apakšuzņēmējiem. Būvlaukumos regulāri tiek veiktas darba aizsardzības pārbaudes. Darba aizsardzības prasības tiek iekļautas arī līgumos ar sadarbības partneriem, nosakot pienākumu ievērot normatīvo aktu prasības un drošības noteikumus būvlaukumā un arī finansiālu atbildību pārkāpumu gadījumos.

Papildus tam uzņēmumā darbojas darbinieku kompetenču novērtēšanas sistēma, kurā viena no būtiskām sadaļām ir drošība un veselība darbā. Šī novērtējuma rezultāti var ietekmēt darbinieku finansiāli, tādējādi motivējot darbiniekus un vadītājus ievērot drošības prasības ikdienas darbā.

2024. gadā esam apmācījuši visus attīstības projektu vadītājus un būvuzraugus drošības un veselības jomā, tāpat šādas apmācības nodrošinām arī ar jaunajiem darbiniekiem. Pēc apmācībām par 75% ir pieaudzis būvuzraugu konstatēto darba aizsardzības pārkāpumu defektu aktu skaits – kas liecina, ka darbinieki prot labāk pamanīt un novērtēt, kur rodas riski. Savukārt 2025. gadā drošības un veselības jomā esam apmācījuši arī vairāk nekā 100 sadarbības partneru darbinieku.”

Renārs Griškevičs, VAS Valsts nekustamie īpašumi valdes priekšsēdētājs



“Mūsu komandu veido dažādu jomu profesionāļi ar atšķirīgu izglītību, pieredzi un skatījumu, kas iespējo pieņemt pārdomātus un ilgtspējīgus lēmumus. Šī daudzveidība uzņēmuma iekšienē sniedz plašāku skatījumu uz ilgtspējas jautājumiem un palīdz veidot darba vidi, kur inovācijas un ilgtermiņa domāšana ir pašsaprotama.

Lai stiprinātu komandas spējas risināt jaunus izaicinājumus, būtisku nozīmi piešķiram profesionālajai izaugsmei. Organizējam iekšējās apmācības, kur teorija tiek apvienota ar praktiskiem instrumentiem, ko darbinieki var izmantot ikdienas darbā. Papildus tam mūsu kolēģi aktīvi piedalās nozares konferencēs, semināros un izstādēs – platformās, kur iespējams iepazīt jaunākās tendences un dalīties ar uzkrāto pieredzi.

Zinātkāre un vēlme mācīties ir īpašības, ko aktīvi atbalstām. Ja kādam kolēģim rodas interese par konkrētu tēmu, viņam ir iespēja to padziļināti izpētīt un dalīties ar komandu. Vienlaikus apzināmies, ka ne visas nepieciešamās kompetences iespējams attīstīt iekšēji, tādēļ pēc vajadzības piesaistām arī ārējos ekspertus. Šāda elastīga pieeja – apvienojot iekšējo izglītošanu ar ārējo ekspertīzi – palīdz nodrošināt augstu kvalitāti un būt soli priekšā pārmaiņām.”

Roberts Samtiņš, AJ Power uzņēmumu grupas vadītājs

Vienlaikus tikpat nozīmīgs faktors kā ilgtspējīgu attīstību atbalstošs iekšējais regulējums un motivācijas sistēma ir arī **iekšējās (un ārējās) ziņošanas iespējas**. Vienkārši sakot, lai ieraugot nepilnības un varbūt pat pārkāpumus uzņēmuma darbībā, ikvienam būtu iespēja par tiem ziņot, rēķināties, ka ziņojums tiks atbilstoši izvērtēts, bet tā iesniedzējam neradīsies negatīvas sekas par to, ka cēlis trauksmi vai paudis bažas.



“Gan trauksmes celšanas, gan arī bažu paušanas sistēmā svarīgākā ir uzticība. Uzņēmuma vadībai ir jāveido tāda vide, lai darbiniekiem būtu pārlicība, ka pret ziņojuma iesniedzēju netiks vērstas nekādas represijas, netiks sniegta sūdzības tiesā un netiks likti šķēršļi karjeras izaugsmei. Piemēram, iesniegtais ziņojums netraucēs paaugstināšanai amatā vai algas palielinājumam. Iedrošinājums ir ļoti svarīgs, lai cilvēki vispār vēlētos celt trauksmi vai paust bažas. Tādēļ ir svarīgi, lai uzņēmums ne tikai vārdos, bet arī darbos demonstrētu, ka tam ir svarīga caurskatāmība un atbilstība. Par šiem mehānismiem uzņēmums var runāt jau darbinieku atlases procesā, tā radot labu darba devēja tēlu. Bažu paušanas sistēma ir salīdzinoši jauns risinājums, taču cilvēki arvien mazāk baidās runāt par to, kas uzņēmumā ir slikti, un aizstāvēt sevi.”

Alise Artamonova, COBALT vecākā speciāliste

Atkarībā no uzņēmuma mēroga un brieduma pakāpes arī iekšējo kultūru iespējams veidot vairākos soļos.

Ilustratīvi iekšējās kultūras veidošanas piemēri dažāda mēroga un brieduma uzņēmumos

Mazi uzņēmumi	Vidēji uzņēmumi	Lieli, sarežģīti uzņēmumi
Politikas un citi iekšējie normatīvie akti		
<p>Vadība formāli vai neformāli ir noteikusi būtiskākos darbības principus, kas ietver ētikas principus iekšējai sadarbībai ar kolēģiem, attiecībām ar piegādātājiem, klientiem, sadarbības partneriem u. c.</p> <p>Ja uzņēmuma darbība ir saistīta ar ietekmi uz apkārtējo vidi, ir noteikti būtiskākie principi arī šajā jomā.</p>	<p>Ir apstiprināts Ētikas kodekss, kas skaidri un nepārprotami definē būtiskākos darbības principus.</p> <p>Nozīmīgākajās ar ilgtspējas jautājumiem saistītajās jomās ir izstrādātas iekšējās politikas, vadlīnijas vai citi iekšējie normatīvie akti, kas definē pieeju, piemēram:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● personāla vadības un atalgojuma noteikšanai; ● vides aizsardzībai; ● darba drošībai; ● piegādātāju atlasei; ● pretkorupcijas jautājumiem; ● klientu attiecībām; ● kopienu iesaistei; ● citiem jautājumiem – atkarībā no uzņēmuma darbības specifikas. <p>Uzņēmumā var būt apstiprināta atsevišķa ilgtspējas politika.</p>	<p>Ir izstrādātas visas būtiskās ar pārvaldību un ilgtspēju saistītās politikas un procesi, tostarp iespēju robežās ir veikta attiecīgo sistēmu sertifikācija (piemēram, energopārvaldības, vides pārvaldības, arodveselības un darba drošības u. c. sistēmu sertifikācija atbilstoši ISO standartu prasībām).</p> <p>Politikas apstiprina padome, un tās tiek regulāri (piemēram, reizi gadā vai reizi trīs gados) pārskatītas, aktualizējot un iekļaujot jaunākās prasības, ieinteresēto pušu gaidas un ņemot vērā uzņēmuma darbības attīstību.</p>

Mazi uzņēmumi	Vidēji uzņēmumi	Lieli, sarežģīti uzņēmumi
Apmācības par ilgtspējas, ētiskas rīcības un citiem saistītiem jautājumiem		
<p>Visi darbinieki ir informēti par definētajiem darbības pamatprincipiem.</p> <p>Jaunie darbinieki, uzsākot darba attiecības, tiek informēti par šiem principiem, izskaidrojot to būtību un praktisko lomu uzņēmuma darbībā.</p>	<p>Darbiniekiem regulāri tiek nodrošinātas formālas apmācības par būtiskajām politikām vai uzstādījumiem atbilstoši viņu darbības jomai.</p> <p>Visi jaunie darbinieki tiek iepazīstināti ar šīm politikām vai uzstādījumiem.</p> <p>Iespēju robežās apmācības ietver diskusijas vai interaktīvus elementus, kas palīdz labāk izprast konkrēto politiku pielietojumu.</p> <p>Uzņēmums mēdz pieaicināt ārējos lektoros ar pieredzi attiecīgajā jomā.</p>	<p>Ir nodrošināta integrēta apmācību pieeja ilgtspējas jautājumos, nosakot apmācību regularitāti dažādām darbinieku grupām (piemēram, atbilstoši viņu iesaistes vai iespējamā riska līmenim konkrētā jomā).</p> <p>Apmācību organizēšanā regulāri tiek iesaistīti kompetenti ārējie lektori.</p> <p>Apmācības tiek organizētas veidā, kas palīdz darbiniekiem izprast konkrētu politiku un principu pielietojumu dažādās praktiskās uzņēmuma darbības situācijās (piemēram, nevis vispārīgs korupcijas aizliegums, bet to izspēle konkrētās ikdienas situācijās – attiecībās ar sadarbības partneriem, valsts institūcijām u. c. pusēm).</p> <p>Apmācību rezultātā darbinieku zināšanas tiek pārbaudītas un nepieciešamības gadījumā nodrošināta atkārtota apmācība.</p>
Atbildību un atlīdzības noteikšana		
<p>Vadība, nosakot atbildības par konkrētu darbības jomu vadību, izvērtē, vai neveidojas būtiska un nepārvarama pretruna starp konkrētajai jomai izvirzītajiem biznesa mērķiem un uzņēmuma darbības pamatprincipiem ētikas, vides aizsardzības un citās jomās.</p> <p>Ja pretruna veidojas, to vai nu novērš, pārskatot konkrētās funkcijas mērķus un to īstenošanas pieejas, vai nosaka papildu atbildīgo, kas, nodrošinot “četrus acu principu” (uzraudzību “no malas”), seko līdzi, lai iespējamā pretruna nerealizētos dzīvē vai šāda riska gadījumā tiktu savlaicīgi novērsta.</p>	<p>Ir noteikts viens atbildīgais par ilgtspējas jautājumu koordinēšanu un pārējo kolēģu iesaisti.</p> <p>Šim darbiniekam, kā arī citiem darbiniekiem, kuri iesaistīti konkrētu ar ilgtspēju saistītu jautājumu vadībā, atalgojuma noteikšanā un/vai snieguma izvērtēšanā tiek ņemts vērā, cik lielā mērā ar savu darbību tie var ietekmēt konkrētu ilgtspējas mērķu sasniegšanu.</p>	<p>Uzņēmumā ir konkrēta funkcija (struktūrvienība, amats, darbības virziens), kura ir atbildīga par ilgtspējas jautājumu vadību, plānošanu un koordinēšanu visa uzņēmuma līmenī VAI tiek mērķtiecīgi nodrošināts, ka visi darbinieki ir aktīvi iesaistīti ilgtspējas jautājumu vadībā savu ikdienas darba funkciju ietvaros (koordinēts process).</p> <p>Nereti ir izveidota formāla (vai neformāla – atkarībā no iekšējās kultūras plašākā nozīmē) komiteja, darba grupa, domubiedru vai ilgtspējas vēstnešu grupa, kas koordinēti plāno ar ilgtspējīgu attīstību saistītus jautājumus.</p> <p>Vadītāju atalgojums visos līmeņos ir sasaistīts ar noteiktu ilgtspējas mērķu sasniegšanu, un šie mērķi tiek kaskadēti struktūrvienību un darbinieku līmenī.</p> <p>Mērķi tiek fiksēti un izvērtēti attiecībā pret citiem konkrētajam darbiniekam saistošajiem mērķiem, novēršot to savstarpējās pretrunas.</p>



“Koncerna Latvijas dzelzceļš (LDz) Ilgtspējas politikas izstrāde un ieviešana sākās ar Ilgtspējas komitejas izveidi 2023. gadā. To vadīja VAS Latvijas dzelzceļš valdes priekšsēdētājs, tajā piedalījās visi LDz valdes locekļi, pārstāvji no dažādām struktūrām un struktūrvienībām, kā arī Koncerna atkarīgo sabiedrību deleģētie pārstāvji. Komitejas mērķis bija nodrošināt vienotu sākotnējo pieeju Koncerna ilgtspējas prioritāšu noteikšanai un to sasaistīt ar praktiskām aktivitātēm un mērķiem ilgtspējas jomā. Lielajiem uzņēmumiem, kuri vēl tikai domā par vienotas ilgtspējas politikas ieviešanu, panākumu atslēga ir augstākās vadības iesaiste un skaidrs iekšējās pārvaldības modelis – LDz gadījumā tā bija Ilgtspējas komitejas izveide un Ilgtspējas vadītāja nozīmēšana. Mūsu pieredzē kritiski svarīgi ir jau sākotnēji nozīmēt par ilgtspējas vadību kā par projektu atbildīgo darbinieku ar pietiekamām pilnvarām vienota ilgtspējas pārvaldības praktiskā modeļa ieviešanai.

Savukārt attiecībā uz vadības un darbinieku motivāciju – 2025. gadā VAS Latvijas dzelzceļš padome valdei noteica būtiskākos sasniedzamos rezultātīvos rādītājus (KPI), no kuriem ar ilgtspēju saistīti bija četri:

- Nopietnu negadījumu skaita uz miljonu vilcienkilometru samazināšana.
- Darbinieku pēctecības plāna izstrāde.
- Pasažieriem ar kustību traucējumiem un ierobežotu mobilitāti nepieciešamās infrastruktūras izveide un procedūru pilnveide.
- Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūta “Ilgtspējas indeksa” novērtējumā saņemt “Platīna” kategoriju.

Tā kā 2025. gadā izvirzītais KPI par sniegumu “Ilgtspējas indeksā” nebija realizējams, jo “Ilgtspējas indekss” šajā gadā nenorisinājās, 2026. gadā uzņēmums ir izvirzījis mērķi veikt cita veida ārēju novērtējumu. Plānots, ka viens no VAS Latvijas dzelzceļš valdei sasniedzamiem KPI saistībā ar ilgtspēju būs dalība un starptautiski atzīta novērtējuma “ESG Transparency Award” saņemšana.

KPI izpildei ir ietekme uz valdes darba kopējo novērtējumu pārskata gadā un iespējamo prēmiju apjomu. Šis apjoms nav saistīts ar konkrētu KPI izpildi, bet ar kopējo sniegumu visās jomās.

Jāuzsver, ka šī pieeja attiecas arī uz citiem darbiniekiem. Darbiniekiem, kuru amata pienākumi ir saistīti ar ilgtspējas jautājumiem, ikgadēji tiek izvirzīti mērķi ar ilgtspēju saistītos jautājumos, piemēram, dažādu ilgtspējas dokumentu izstrādē, SEG emisiju aprēķinu veikšanā, atbilstības nodrošināšanā vides un energopārvaldības sistēmai ISO 14001:2015 (vides pārvaldība) un ISO 50001:2018 (energo pārvaldība) uzraudzības auditos, satiksmes drošībā (nopietnu negadījumu skaita samazināšanā) u. c. ilgtspējas jautājumos.”

Terēze Labzova-Ceicāne, VAS Latvijas dzelzceļš finanšu direktore



“Vadības atalgojuma sasaistīšana ar uzņēmuma stratēģiskajiem un ilgtspējas mērķiem ir viens no efektīvākajiem veidiem, kā nodrošināt, ka uzņēmuma vadība patiesi virza organizāciju uz vēlamo rīcību un rezultātiem. Tas rada skaidru atbildību un stiprina ilgtermiņa domāšanu. Tajā pat laikā daļa organizāciju joprojām izvēlas šo praksi neieviest, jo tā prasa ļoti precīzu mērķu definēšanu, kvalitatīvus mērījumu rīkus un konsekventu datu pārvaldību – tas ne vienmēr ir vienkārši.

Baltijā šī prakse pakāpeniski izplatās, jo īpaši starp lielākiem uzņēmumiem un starptautiskām grupām, tomēr joprojām esam pārejas posmā. Mūsu novērojumi rāda, ka tuvāko gadu laikā šī tēma kļūs būtiskāka arī vietējo uzņēmumu vidū, jo gan investori, gan sabiedrība sagaida caurspīdību un konkrētu progresu ESG jomās.”

Natalja Gudakovska-Upeniece, Personāla atlases un konsultāciju uzņēmuma “Amrop” partnere



“Ilgtspējas jautājumos Lidl saskaņā ar uzņēmuma korporatīvās sociālās atbildības stratēģiju un tajā noteiktajiem sasniedzamajiem mērķiem attiecīgajās būtiskuma jomās ir iesaistīts ikviens darbinieks. Atbilstoši atbildībai savs uzdevums un pienākumi ir katram, bet jo īpaši – valdes līmenī. Par korporatīvās sociālās atbildības stratēģijas ieviešanu un īstenošanu kopumā galvenā atbildība gulstas uz valdes priekšsēdētāju.

Starptautiskā līmenī katrā Lidl valstī ir viens cilvēks vai lielākās valstīs – atsevišķa komanda, kuras tiešais darba pienākums ir ilgtspējas kopaiņas, brieduma izprašana attiecībā uz mazumtirdzniecību konkrētajā valstī, kopīgās stratēģijas pielāgošana nacionālajām vajadzībām, īstenošanās taktikas atbilstības uzraudzība, darba ar dažādām iesaistītajām pusēm vadīšana, datu analīze, nepieciešamo ziņojumu sagatavošana u. c.

Šādas pārvaldības modeli vienkāršoti varbūt par varētu salīdzināt ar kuģa stūrēšanu, kur es esmu kā stūrmanis – kurss ir zināms, es analizēju dažādus aspektus un apstākļus, lai kuģi stūrētu turp, kurp tam ir jānokļūst, zinu, kurš par kuru darbību ir atbildīgs. Kapteinis (piemēram, valdes priekšsēdētājs) zina resursu pieejamību, kravas apjomu, lielākos izaicinājumus, vada kuģa procesus, sadala atbildības, motivē citus, bet stūrmanis (es) pārzina karti, lasa datus, ziņo par riskiem, iespējām utt. Kā iespējamu šāda modeļa trūkumu var minēt specifisku zināšanu un prasmju koncentrēšanos vienuviet.”

Antra Birzule, Lidl Latvija Korporatīvās sociālās atbildības vadītāja*

* Līdz 2026.gada aprīlim.



“Rīgas lidosta jau pirms četriem gadiem mainīja ilgtspējas pārvaldību, pārceļot šo funkciju no Komunikācijas vienības, kur tās mērķis bija galvenokārt publicitātes vajadzības, uz Kvalitātes departamentu (tagad – Kvalitātes un ilgtspējas departaments), kas ir atbildīgs par atbilstības un kvalitātes uzraudzību lidostā ir iesaistīts visos lidostas procesos un tieši pakļauts valdes priekšsēdētājam. Mūsu gadījumā atbilstība ir saistīta ar regulām, visiem normatīvajiem aktiem, kas mums kā aviācijas nozares uzņēmumam ir jāievēro, savukārt kvalitāte – tie ir visi uzņēmuma procesi, ISO sertifikācijas koordinēšana. Kvalitātes departamenta atbildībā tolaik bija un ir arī šobrīd vides, energoefektivitātes un trokšņa pārvaldības jautājumi. Lidostai daudz nākas strādāt ar vēsturisko piesārņojumu, mēs apsaimniekojam mežus un darām daudz citu ar vidi saistītu darbu.

Tādēļ man šķita, ka ilgtspējas speciālistam būtu jāstrādā šajā komandā, kas jau ir iesaistīti dažādu ar ilgtspēju saistītu jautājumu risināšanā, jo, ja uzņēmums nopietni domā par ilgtspēju, tad šī joma nav saistīta tikai ar publicitāti un reputācijas uzlabošanu.

Rezultātā lidostā ir izveidota ļoti laba struktūrvienība, kas spēj sekot līdzi visiem ilgtspējas aspektiem un ir atbildīga par ilgtspējas jautājumu iekļaušanu lidostas Vidēja termiņa darbības stratēģijā.

Lidostā darbojas arī Ilgtspējas komiteja, kas sākotnēji pildīja vairāk izglītojošu funkciju, bet šobrīd tās loma ir mainījusies – tagad tiek vērtēti svarīgākie un aktuālākie aspekti, piemēram, dubultā būtiskuma novērtējuma jautājumi vai jaunā ilgtspējas ziņošanas kārtība. Komitejā darbojas vairāku departamentu pārstāvji, tostarp vidējā līmeņa vadītāji.

Lidostas sasniedzamajos rezultativajos rādītājos (KPI) ir iekļauta arī ilgtspējas komponente. Ņemot vērā mūsu biznesa modeli un Vidēja termiņa darbības stratēģiju, mēs katru gadu izstrādājam darbības plānu. Tādu izstrādā arī katrs departaments, un apstiprina atbildīgais valdes loceklis. Sasniedzamie rādītāji, kas ir konkrētā valdes locekļa atbildībā esošajos departamentos, ir iestrādāti arī viņa personiskajos KPI, kurus izskata un apstiprina lidostas padome. Piemēram, manā atbildībā ir Net Zero jautājumi, atsevišķi iepirkumi, kas jāīsteno, lai sasniegtu ilgtspējas mērķus. Šādi plāni ir arī maniem kolēģiem.

Pērnā gada rudenī lidosta pārskatīja 2022. gadā izveidoto ceļa karti nulles emisiju līmeņa sasniegšanai. Sākotnēji mērķis, līdzīgi kā daudziem aviācijas industrijā, bija Net Zero sasniegt 2050. gadā, taču, redzot to, cik ātri varam veikt uzlabojumus, apņēmāmies šo mērķi sasniegt jau 2035. gadā.”

Laila Odiņa, Rīgas lidostas valdes priekšsēdētāja



“Mūsu pievienošanās iniciatīvai “Nulles tolerance pret korupciju” atspoguļo pārlicību, ka caurskatāma, godīga un atbildīga uzņēmējdarbība ir būtisks faktors ilgtspējas nodrošināšanā. Korupcija ir risks, kas grauj uzticēšanos un kavē ekonomisko un sociālo attīstību, tādēļ šis jautājums ir tieši saistīts ar uzņēmuma reputāciju, darbinieku motivāciju un ilgtermiņa stabilitāti.

Lai nodrošinātu principu īstenošanu ikdienā, esam izstrādājuši iekšējās politikas, kuras regulāri pārskatām, un veicam sistemātiskas darbinieku apmācības par ētikas un atbildīgas rīcības standartiem. Mums ir izveidoti droši, anonīmi ziņošanas kanāli, kas iespējo ikvienam darbiniekam vai partnerim informēt par iespējamiem pārkāpumiem bez bailēm no negatīvām sekām. Tāpat mēs veicam regulārus risku novērtējumus, lai identificētu un novērstu potenciālos korupcijas riskus piegādes ķēdēs un sadarbībā ar trešajām pusēm.

Šīs iniciatīvas rezultātā esam novērojuši vairākus konkrētus ieguvumus – pirmkārt, tas stiprina mūsu reputāciju un veicina uzticēšanos no klientu un partneru puses; otrkārt, tas paver plašākas sadarbības iespējas ar starptautiskiem uzņēmumiem, kuriem caurskatāmība un atbildība ir obligāti priekšnoteikumi; treškārt, tas uzlabo uzņēmuma iekšējo kultūru, jo darbinieki redz, ka ētiskie principi tiek īstenoti praksē, nevis paliek tikai uz papīra.”

Uldis Ameriks, SIA Laflora valdes priekšsēdētājs



“Politikās un vadības prezentācijās minētie principi kļūst īsti tikai tad, ja cilvēki redz, ka tie ietekmē uzņēmuma prioritātes, lēmumus un vadības rīcību. Tāpēc ir kritiski svarīga atbilstība starp vārdos deklarēto un reālo praksi. Ne tikai darbinieki, bet arī citas ieinteresētās personas ļoti ātri pamana, vai uzņēmums patiešām rīkojas saskaņā ar saviem principiem vai arī tie paliek tikai vārdos.

Otrs nozīmīgs aspekts ir spēja uzņēmumam svarīgos principus izskaidrot, pārvēršot konkrētās ikdienas rīcībās. Kamēr tie paliek vispārīgu jēdzienu līmenī, tos ir grūti uztvert un vēl grūtāk īstenot praksē. Tādas vērtības kā cieņa, sadarbība vai atbildība pašas par sevi vēl nesniedz skaidru atbildi, kā rīkoties konkrētās situācijās. Tāpēc ir svarīgi precīzi definēt šo principu pielietojumu ikdienā, piemēram, kā pieņemt lēmumus, kā reaģēt uz kļūdām, kā sniegt atgriezenisko saiti un sadarboties komandās.

Treškārt, ir būtiski nodrošināt, lai principu pielietojums nebūtu atkarīgs tikai no atsevišķu vadītāju izpratnes vai labās gribas. Tie kļūst noturīgi tad, ja tiek iestrādāti būtiskajos personāla un vadības procesos, piemēram, darbinieku atlasē un attīstībā, sūdzību izskatīšanas kārtībā, snieguma vērtēšanā u. c. Lai gan nereti novērojama skepse par dažādu procesu formalizēšanu, praksē tas palīdz novērst pretrunīgus lēmumus un uzturēt vienotus standartus visā organizācijā.”

Dace Helmane, Sustinere Latvija vadītāja

3. Izpratne par ilgtspējas aspektiem un to vadība

Korporatīvās pārvaldības kontekstā bieži tiek uzsvērtā “pienācīga rūpība”. Tradicionāli šo jēdzienu izmanto investoru lēmumu kontekstā, proti, ikviens investors ar “pienācīgu rūpību” izvērtē potenciāli iegādājamo uzņēmumu, lai neiegādātos “kaži maisā” un savlaicīgi identificētu būtiskus riska faktorus²⁹. Korporatīvās pārvaldības griezumā tas nozīmē, ka uzņēmuma vadībai ir jārīkojas kā krietnam un rūpīgam saimniekam, pieņemot jebkādus lēmumus, kas skar uzņēmuma darbību un tā nākotnes izredzes³⁰. Šāda principa ievērošanu paredz Komerclikums.

Savukārt ilgtspējas kontekstā, it īpaši pēdējos gados, tiek runāts arī par to, ka pienācīga rūpība jāvelta ietekmei, kādu uzņēmuma darbība (vai noteiktās jomās – bezdarbība) var radīt uz vidi vai sabiedrību, tostarp darbiniekiem, sadarbības partneriem, piegādātājiem, apkārtējo kopienu u. c.³¹



“Pēdējo divu gadu laikā starptautiskās un ES tiesas ir fundamentāli pārskatījušas attieksmi pret vairākiem ar vides ilgtspēju saistītiem principiem. Piemēram, klimata pārmaiņu novēršanas pienākuma iekļaušana cilvēktiesību tvērumā (Eiropas Cilvēktiesību tiesa) fundamentāli maina jautājuma juridisko hierarhiju, tostarp ievērojami mazina ekonomisko argumentu nozīmīgumu. Savukārt, atzīstot nevalstisko organizāciju tiesības celt prasību, ir radīta iespēja, ka tiesvedības rosina profesionāli spēcīgas un motivētas struktūras. Tas kopumā būtiski maina tiesvedību risku vērtējumu. No uzņēmuma viedokļa ir vienlīdz kritiski, vai uzņēmums tieši tiek ierauts tiesvedībā vai tā darbību skar tiesvedība pret valsti uzņēmuma darbībai nozīmīgā jomā. Tiesvedību risku raksturīga īpatnība ir seku neatgriezeniskums un nesaudzīgums iepretim pakāpeniskām un izsvērtām politikas pārmaiņām. Manuprāt, spilgtākie piemēri tiesvedības risku avotiem Latvijā ir vājais progress SEG emisiju mazināšanā, pieaugoša dabas degradācija un stabils ūdeņu piesārņojums.

Būtisks aspekts tiesvedības risku vadībā ir nepaļaušanās uz valsts politikas kvalitāti. Tiesu ieskatā uzņēmumu pienākumi izriet no starptautisko tiesību avotiem un tulkojami, izmantojot jaunākās zinātniskās atziņas, ne valsts politikas regulējumu, tādējādi sadzīviskais teiciens “man papīri kārtībā” ne mazākā mērā neatspoguļo pienācīgu rūpību korporatīvā pārvaldībā. Profesionāla analīze un apsteidzoša rīcība sniedz iespēju ievērojami mazināt zaudējumus, uzņēmējdarbības traucējumus un kaitējumu reputācijai tiesvedības risku iestāšanās gadījumā.”

**Edvards Kušners, Latvijas Bankas padomes padomnieks,
Latvijas Bankas ilgtspējības vadītājs**

²⁹ <https://legal.thomsonreuters.com/blog/due-diligence/>

³⁰ <https://www.iod.com/resources/governance/fiduciary-duties-for-directors-a-comprehensive-guide/>

³¹ https://www.germanwatch.org/sites/default/files/full_disclosure_6_article_31-08-2021.pdf

Savas ietekmes apzināšanās – **jo īpaši attiecībā uz negatīvās ietekmes aspektiem**, ja tādi pastāv, – ir viens no uzņēmuma ilgtspējas izpratnes stūrakmeņiem.

Skaidrs, ka lielākā daļa uzņēmumu un to vadītāju apzināti nepieņem lēmumu darīt pāri videi vai cilvēkiem. Visbiežāk negatīva ietekme ir nepietiekami izvērtēta lēmuma vai izvēles nelabvēlīgs blakusefekts. Tādēļ pienācīgas rūpības princips ilgtspējas kontekstā nozīmē:

- mērķtiecīgi un ikdienas biznesa procesu ietvaros izvērtēt savas darbības iespējamās sekas;
- pieņemt labāko iespējamo lēmumu;
- nodrošināt iespēju labot situāciju, ja negatīvas sekas tomēr rodas.

Piemēram, pieņemot lēmumu par kāda biznesa procesa paātrināšanu, lai sasniegtu labāku ekonomisko rezultātu, vienlaikus būtu jāvērtē, vai tas nepadarīs nedrošāku darba vidi vai iegūto rezultātu. Tādējādi ekonomiski šķietami pamatots lēmums būvēt ēku ātrāk vai prasīt autovadītājiem paspēt dienas laikā izvadāt vairāk preču var radīt negatīvu efektu pašam strādājošam un arī apkārtējo drošībai, radot nelaimes gadījumu vai avāriju riskus un, iespējams, citas negatīvas sekas.

Arī **piegādātāju un sadarbības partneru izvēlē** pienācīga rūpība ir nozīmīga. Sākot ar regulējuma prasību, piemēram, starptautisko un nacionālo sankciju un citu obligāto prasību, ievērošanu un beidzot ar plašāk piemērojamiem, uzņēmuma atbildīgai darbībai piemērojamiem principiem. Piemēram, izvēloties partneri, kurš var piegādāt precī visātrāk un vislētāk, uzņēmums netieši var atbalstīt “aploksņu algu” izmaksu vai sociāli mazaizsargāta darbaspēka iesaisti (lētāk – tas nereti nozīmē ietaupīt uz darbaspēka rēķina vai nodokļiem). Tāpat tas var nozīmēt preču iegādi no nākamā līmeņa piegādātājiem, kas attiecīgo materiālu vai produktu iegūst nedrošos apstākļos vai aizsargājamās teritorijās, tādējādi netieši atbalstot vides degradāciju un sociālo nevienlīdzību. Plašāk par atbildīgu piegādes ķēdes pārvaldību var izlasīt Biznesa ilgtspējas padomes ceļvedī [“Atbildīga vērtības ķēdes pārvaldība”](#).

No vienas puses, šādi apsvērumi vidēja lieluma uzņēmumam var šķist pārāk netverami ikdienas kontekstā. Tomēr mēs, ja tā var teikt, “balsojam” ar saviem lēmumiem un ar to starpniecību signalizējam, kāda rīcība uzņēmējdarbības vidē mums ir vai nav pieņemama.

Lai sekmētu izpratni par pienācīgas rūpības lomu uzņēmuma darbībā, Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (OECD) ir izstrādājusi **digitālu rīku**, kas palīdz veikt pašnovērtējumu un vienlaikus gūt plašāku ieskatu, ko pienācīga rūpība nozīmē praksē. Līdztekus vispārējam rīkam OECD ir izveidojusi arī **lauksaimniecības, minerālu ieguves un apstrādes**, kā arī **apģērbu un apavu nozarei** pielāgotus pašvērtējuma rīkus.

Nenoliedzami, arī **pozitīva ietekme** ir viens no elementiem uzņēmuma, un īpaši tā vadības, izpratnē par savu darbību. Ne velti uzņēmumi mērķtiecīgi rada labbūtības programmas darbiniekiem, nodrošina izaugsmes iespējas, atbalsta apkārtējās kopienas, iegulda apkārtējās vides atjaunošanā, uzņēmējdarbības vides ētikas veicināšanā un citos būtiskos virzienos. Tas ne tikai rada pozitīvu ietekmi uz sabiedrību vai vidi, bet arī sekmē uzņēmuma reputāciju un rada ieguvumus nākotnei. Piemēram, ieguldot darba vides uzlabošanā, daudzi uzņēmumi sekmīgi mazina darbinieku mainības tempu un spēj piesaistīt jaunus darbiniekus, kuriem ir svarīga vide, kādā viņi strādā. Savukārt klientu paradumu un prasību izmaiņas var kļūt par nozīmīgu faktoru biznesa tālākai pastāvēšanai.



“Apzinoties, ka spēcīga, motivēta un zinātkāra komanda spēj ne tikai efektīvi veikt savus ikdienas pienākumus, bet arī veidot vidi, kurā rodas jaunas idejas un inovācijas, Swedbank mērķtiecīgi iegulda savos darbiniekos. Ilgtermiņā tas nav tikai stāsts par finansiālajiem bonusu. Mēs esam darījuši šobrīd maksimāli iespējamo, lai labumu grozs atbilstu darbinieku vēlmēm, uzklusot viņu viedokli, kā arī skatoties darba tirgus tendences.

Stiprinot rūpes par darbinieku finanšu veselību un labbūtību, nesen esam pārskatījuši labumu grozu visā Baltijā. Piemēram, ikvienam darbiniekam ir iespēja brīvprātīgi pievienoties papildu pensijas uzkrājumu veidošanai. Darbinieks var izvēlēties modeli, kur iemaksas veic tikai darba devējs, vai arī pievienoties ar savu līdzmaksājumu. Ja darbinieks izvēlas ieguldīt papildu līdzekļus no savas bruto algas, darba devējs palielina arī savu iemaksu daļu. Šāda pieeja ir ne tikai elastīga un motivējoša, bet arī būtiski stiprina darbinieku finansiālo drošību nākotnē.

Esam pārskatījuši arī papildu brīvdienu koncepciju. Vēsturiski dažādie, konkrētiem notikumiem paredzētie brīvdienu veidi ne vienmēr bija pieejami visiem darbiniekiem, jo katram ir savs dzīvesstāsts, ģimenes situācija un pieredze uzņēmumā. Tāpēc ieviesām vienlīdzīgu risinājumu – Swedbank papildu brīvdienas, kas pieejamas ikvienam un izmantojamas jebkādiem personīgiem mērķiem. Šī pieeja balstās uz vienlīdzības principu un nodrošina iespēju visiem darbiniekiem tikt pie papildu brīvdienām. Tāpat esam padarījuši iekļaujošāku pieeju pasākumu apmeklēšanai. Uz pasākumiem, kurus banka rīko ne tikai saviem darbiniekiem, darbinieki tagad var līdzīgi ņemt ne tikai savus bērnus vai bērnus, ar kuriem dzīvo kopā, bet arī krustbērnus, draugu bērnus u. c. Uz pasākumiem iespējams ierasties ne tikai ar otru pusīti, bet ar jebkuru sev tuvu cilvēku, lai ikviens justos gaidīts un varētu piedalīties sev piemērotā veidā.

Veselības apdrošināšanā papildus visiem standarta pakalpojumiem esam iekļāvuši arī psihoterapeita, psihologa, psihiatra apmaksu, jo vēlamies, lai mūsu darbinieki rūpējas ne tikai par savu fizisko veselību, bet arī par mentālo veselību – turklāt preventīvi.

Profesionālai izaugsmei nodrošinām piekļuvi LinkedIn Learning, veicinot konkurētspēju gan Swedbank iekšienē, gan ārējā darba tirgū. Veicinām arī to, lai mūsu darbinieki ir arī bankas vēstneši mūsu pašu produktu un pakalpojumu izmantošanā. Atbalstām arī brīvprātīgo darbu – kolēģi, kas iesaistās brīvprātīgā darba aktivitātēs individuāli vai komandā, var saņemt papildu brīvdienu šo darbu veikšanai.

Lai saprastu, kas konkrētajā uzņēmumā ir svarīgi, ieteiktu runāt ar saviem darbiniekiem, veikt aptauju. Labumu grozam ne vienmēr jābūt ļoti plašam, bet tādām, ko darbinieki novērtēs un patiešām izmantos.”

Dace Amsila, AS Swedbank Personāla un darba vides pārvaldes vadītāja

“ Neste darbība un vērtību ķēde ietekmē gan cilvēkus, gan vidi. Neste veicina klimata pārmaiņu ietekmes mazināšanu, ražojot arvien lielākus atjaunīgo un aprites produktu apjomus, kā arī īstenojot pasākumus savas oglekļa pēdas samazināšanai. 2025. gadā mūsu atjaunīgie produkti palīdzēja samazināt siltumnīcefekta gāzu emisijas par 14,2 miljoniem tonnu, kas ir līdzvērtīgi emisijām, ko rada vairāk nekā 30 000 pilnu lidmašīnu lidojumu turp un atpakaļ no Amsterdamas uz Sanfrancisko.

Nākamajās desmitgadēs būs nepieciešams būtiski samazināt fosilo energoresursu izmantošanu. Neste ir labi pozicionēts, lai risinātu šo izaicinājumu, piedāvājot risinājumus ar mazāku klimata ietekmi pat tādām nozarēm, kurās emisiju samazināšana ir īpaši sarežģīta, piemēram, aviācijai.

Kā pasaulē vadošais atjaunojamās dīzeļdegvielas un ilgtspējīgas aviācijas degvielas (SAF) ražotājs nodrošinām atjaunīgos produktus trīs kontinentos, un mūsu pašreizējā ražošanas jauda šajā jomā ir 5,5 miljoni tonnu gadā. Īstenojot uzsākto stratēģisko investīciju projektu Roterdamā, tā palielināsies līdz 6,8 miljoniem tonnu gadā.

Līdztekus klimata jautājumiem Neste veicina drošu un veselīgu darba vidi, godīgu darba praksi un apņemšanos ievērot ilgtspējas principus visā piegādes ķēdē. Šo apņemšanos īstenošana ir atkarīga ne tikai no mūsu darbiniekiem, bet arī no sadarbības ar biznesa partneriem, kuri dalās mūsu vērtībās. Uzticamu partneru identificēšana un izvēle ir būtiska piegādes ķēdes ilgtspējai. Neste pieprasa, lai visi piegādātāji un citi biznesa partneri ievērotu piemērojamus likumus un ievērotu līdzvērtīgus ētiskas uzņēmējdarbības standartus, kas noteikti Neste Piegādātāju rīcības kodeksā.”

Zigismunds Niedra, SIA Neste Latvija valdes priekšsēdētājs



“ Balticovo dzīvē milzu nozīme ir dzīvnieku labturības principiem, jo lielākā daļa mūsu uzņēmuma “darbinieču” – aptuveni 4,5 miljoni – ir vistas. Salīdzinājumam – cilvēkus nodarbinām apmēram 10 000 reižu mazākā apjomā. Lai vistas būtu veselas un dētu kvalitatīvas olas, nepieciešama sabalansēta barība, svaigs gaiss, optimāla temperatūra. Tā ir nozīmīga labturības daļa.

Tāpat jau 2020. gadā nolēmām pakāpeniski atbrīvoties no vistu sprostiem. Redzējām, ka aizvien vairāk klientu interesējas par iespējām iegādāties ārpus sprostiem dētas olas. Atbilstoši tehnoloģiskie risinājumi kļuva pieejamāki. Pateicoties veiksmīgai darbībai eksporta tirgos, mūsu finanšu rādītāji liecināja, ka varam pamazām atļauties šādas apjomīgas investīcijas.

Arī politiskā situācija gan Eiropas Savienībā, gan Latvijā izskatījās sprostiem nelabvēlīga – šķita, ka drīz vistu turēšana sprostos vienkārši tiks aizliegta. Tāpat nevarām pārāk zemu novērtēt arī sabiedrības iesaistīšanos. Cilvēkiem šodien ir svarīga ne tikai produkta cena, bet tā ražošanas ētiskie aspekti. Tāpēc bija tikai loģiski pamazām virzīties prom no sprostu olām. 2024. gada beigās vēl tikai 25% mūsu putnu dzīvoja ārpus sprostu apstākļos, bet jau gadu vēlāk – 52%.”

Toms Auškāps, AS Balticovo komunikācijas un attīstības direktors, valdes loceklis

Līdztekus tam, kādu pozitīvu vai negatīvu ietekmi uzņēmums rada uz vidi vai sabiedrību, ir būtiski apzināties arī **riskus un iespējas**, kādas ilgtspējas aspekti rada uzņēmumam.

Lai apzinātos riskus plašākā kontekstā, ir vērts ielūkoties Pasaules ekonomikas foruma katru gadu publiskotajā **Globālajā risku ziņojumā**. 2026. gadā tas, līdzīgi kā jau vairākus gadus, liecina, ka īstermiņā (aptuveni divu gadu griezumā) uzņēmumu vadību un ekspertus visvairāk satrauc patlaban uzskatāmākie riski – ģeopolitiskā nestabilitāte, ar to saistītā dezinformācija, sabiedrības polarizācija un citi. Citiem vārdiem – lietas, kuras ik dienu redzam ziņās un kas, iespējams, norisinās mums līdzās.

Tomēr ilgākā perspektīvā – desmit un vairāk gadu tālā nākotnē – visaugstāko prioritāti pasaules uzņēmēju un ekspertu skatījumā ieņem ar vidi saistīti riski. Turklāt, raugoties pragmatiski, šie riski uzņēmumus uztrauc ne tik daudz ideālistisku priekšstatu dēļ, bet tādēļ, ka viņi ļoti labi apzinās, ka šo risku iestāšanās var izjaukt ierasto uzņēmējdarbības modeli un pieeju. Ekstremāli laikapstākļi var radīt traucējumus pašu uzņēmumu, to energoapgādes, loģistikas risinājumu un piegādes ķēžu darbībā. Ekosistēmu sabrukums var radīt konkrētu izejvielu un produktu deficītu un nepieciešamību rast alternatīvas – iespējams, samērā īsā laikā. Līdzīga ietekme var būt tā dēvēto kritisko Zemeslodes sistēmu (okeāna straumju, ciklonu un anticiklonu maiņas, ūdens aprites ciklu u. c. procesu) darbības izmaiņām.

Īstermiņa un ilgtermiņa riski ekonomikā

Īstermiņa (2 gadi)

- 1 Ģeoekonomiski konflikti
- 2 Maldinoša informācija un dezinformācija
- 3 Sabiedrības polarizācija
- 4 Ekstremi laikapstākļi
- 5 Starpvalstu militārie konflikti
- 6 Kiberdrošība
- 7 Nevienlīdzība
- 8 Cilvēktiesību un/vai pilsonisko brīvību erozija
- 9 Piesārņojums
- 10 Piespiedu migrācija vai pārvietošana

Ilgtermiņa (10 gadi)

- 1 Ekstremi laikapstākļi
- 2 Bioloģiskās daudzveidības mazināšanās un ekosistēmu sabrukums
- 3 Kritiskas izmaiņas Zemes sistēmās
- 4 Maldinoša informācija un dezinformācija
- 5 Nelabvēlīga MI tehnoloģiju ietekme
- 6 Dabas resursu trūkums
- 7 Nevienlīdzība
- 8 Kiberdrošība
- 9 Sabiedrības polarizācija
- 10 Piesārņojums

Risku kategorijas:

- Ekonomiskie
- Vides
- Ģeopolitiskie
- Sabiedrības
- Tehnoloģiskie

Avots: Pasaules ekonomikas forums, Globālā risku uztveres aptauja, 2025–2026.

Kaut arī par šādiem riskiem līdz šim uzņēmumi, īpaši mazais bizness ir domājis maz, pēdējos gados arī Latvijā pastiprināti izjūtam gan vētru un plūdu ietekmi, gan spēcīgu nokrišņu vai straujas laikaps-tākļu mainības sekas. To izjūt gan uzņēmumi, kuru aktīvi (ēkas, transportlīdzekļi, labības lauki u. c.) ir cietuši, gan finanšu institūcijas. Piemēram, 2024. gadā Swedbank apdrošināšanai aptuveni trešo daļu jeb 31 % no atlīdzībām par mājokļa bojājumiem veidoja atlīdzības dabas stihiju radīto postījumu dēļ. Bet Latvijas apdrošinātāji kopumā par 2024. gada jūlija lietavu plūdu sekām uzņēmumiem un privāt-personām bija izmaksājuši rekordlielu atlīdzību apjomu – 17 miljonus eiro³². Saskaņā ar VSIA “Latvijas vides, ģeoloģijas un meteoroloģijas centrs” izstrādātajām klimata prognožu un plūdu riska kartēm šādu notikumu biežums Latvijā turpmāk var tikai pieaugt³³.

Tādēļ ikvienam uzņēmumam ir vērts gan izvērtēt savu noturību pret šādiem notikumiem, gan pārvēr-tēt, ko spējam darīt, lai ierobežotu paši savu dalību dabas pārmaiņu procesu veicināšanā (kur vislie-lāko lomu spēlē siltumnīcefekta gāzu (SEG) emisijas, kas paātrina dabā jau notiekošo procesu tempu).



“ Mūsu uzņēmuma galvenie izaicinājumi klimata pārejas procesā ir saistīti ar resursu efektivitāti, enerģijas patēriņa samazināšanu, piegādes ķēžu pielāgošanu un jaunu tehnoloģiju ieviešanu. Pāreja uz videi draudzīgākiem risinājumiem prasa ne tikai ievērojamus finanšu ieguldī-jumus, bet arī stratēģisku plānošanu, darbinieku prasmju pilnveidi un pastāvīgu komunikāciju ar partneriem un klientiem. Turklāt būtisks faktors ir mainīgais normatīvais regulējums un sabiedrības gaidas – uz-ņēmumiem jābūt gataviem ātri pielāgoties.

Lai šos izaicinājumus risinātu, esam izvirzījuši konkrētus mērķus emisiju samazināšanai un pakāpeniskai pārejai uz atjaunīgo enerģiju. Mēs ieviešam energoefektivitātes uzlabošanas projektus ražošanas un biroja telpās, strādājam pie atkritumu apjoma samazināšanas un materiālu atkārtotas izmantošanas iespējām, kā arī cieši sadarbojamies ar piegādātājiem, lai veicinātu ilgtspējīgu piegādes ķēžu pārvaldību. Paralēli mēs iesaistām darbiniekus un veicinām viņu līdzdalību ideju ģe-nerēšanā, lai ilgtspējas mērķi tiktu uztverti ne tikai kā vadības lēmumi, bet arī kā kopīga uzņēmuma vērtība.

Citiem uzņēmumiem mēs ieteiktu uz klimata pāreju raudzīties ne tikai kā uz risku, bet arī kā uz iespēju – tā palīdz optimizēt izmaksas, inovēt produktus un pakalpojumus, kā arī stiprināt tirgus pozīcijas. Ilgtermiņā veiksmīgi būs tie, kas laicīgi investēs zaļajās tehnoloģijās, uzlabos caur-skatāmību un veidos ciešāku sadarbību ar ieinteresētajām pusēm.

Šobrīd aktuālākais SIA Laflora – piemērošanās klimata izmaiņām, kur svarīgi ņemt vērā aktuālo pieredzi – nokrišņu intensitātes pieaugu-mu īsā laika periodā, tādēļ pārskatām ūdens novadīšanas sistēmu dimensijas un parametrus, kā arī novirzām investīcijas, lai novērstu vai samazinātu riskus ražošanas procesu nepārtrauktībai un sekmētu to noturību.”

Uldis Ameriks, SIA Laflora valdes priekšsēdētājs

³² <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/04.10.2024-apdrosinataji-julija-vetras-zaudejumu-atlidzibas-izmaksata-rekordliela-summa.a571308/>

³³ <https://klimats.meteo.lv/>



“Pēdējos gados ļoti skaidri redzam, ka lauksaimniecībā elastība kļūst par izdzīvošanas nosacījumu. Ja agrāk pietika ar labu ražību vienā nozarē, tad šobrīd tas vairs nav pietiekami.

Būtiskākā pārmaiņa ir pāreja no vienas nozares fokusa uz diversificētu saimniekošanu. Saimniecības, kas nav balstītas tikai uz graudkopību, bet paralēli attīsta citas nozares, piemēram, audzē cietes kartupeļus vai nodarbojas ar lopkopību, parasti krīzes situācijās cieš mazāk. Ienākumi no vienas nozares spēj kompensēt zaudējumus citā.

Tāpat ļoti labi redzams, ka saimniecības, kas ieguldījušas augsnes veselībā, drenāžā un pārdomātā augsekā, daudz labāk iztur ekstrēmus laikapstākļus – gan pārmērīgu mitrumu, gan sausumu. Tie nav ātri risinājumi vienai sezonai, bet ilgtermiņa pieeja, kas būtiski samazina riskus un stabilizē ieņēmumus.

Vienlaikus mainās arī domāšana – lēmumi arvien vairāk balstās ekonomiskos aprēķinos un riska izvērtējumā, nevis tikai pieredzē. Un arvien svarīgāks kļūst jautājums par pievienoto vērtību – ne tikai izaudzēt izejvielu, bet domāt, kā no tās radīt produktu, lai lielāka daļa vērtības paliek Latvijā, nevis aiziet kopā ar globālo cenu svārstībām.

Ja pieņemam, ka ekstrēmi laikapstākļi kļūs biežāki, tad galvenais virziens ir saimniecību noturības palielināšana, tostarp:

- tehnoloģiju un precīzās lauksaimniecības attīstība, lai efektīvāk izmantotu resursus un ātrāk reaģētu uz apstākļu maiņu;
- diversifikācija – gan kultūrās, gan biznesa modeļi;
- pievienotās vērtības radīšana, lai samazinātu atkarību no globālajām izejvielu cenām.

Vienlaikus arvien skaidrāk redzams, ka ar individuālu saimniecību līmeņa risinājumiem vien nepietiks. Nepieciešama arī mērķtiecīga valsts līmeņa stratēģija, kas stiprina pārtikas drošību, veicina pārstrādes attīstību un daudzveidīgāku lauksaimniecības struktūru.”

Indulis Jansons, VAKS KS valdes priekšsēdētājs

Uzņēmumus var ietekmēt ne tikai vides riski, bet arī sociālie aspekti, piemēram, demogrāfiskā krīze, kurai ir būtiska ietekme gan uz uzņēmuma spēju piesaistīt un nodrošināt pietiekamu darbaspēku nākotnē, gan potenciāli arī uz klientu loku. Lai gan kopumā Eiropas Savienības valstīs iedzīvotāju skaits nedaudz pieaug, visā Eiropā būtiska tendence ir pakāpenisks gados vecāku cilvēku īpatsvara pieaugums un jaunu cilvēku īpatsvara samazināšanās³⁴. Pēdējo 20 gadu laikā vidējais iedzīvotāju vecums Eiropā (mediāna) ir pieaudzis no 39,3 līdz 44,7 gadiem, un tas turpina pieaugt. Latvijā iedzīvotāju īpatsvars vecumā līdz 15 gadiem pakāpeniski pieauga laikā starp 2008. un 2020. gadu, taču pēc tam nostabilizējās un pēdējos gados sāk samazināties. Tādējādi potenciālo nākotnes darbinieku pieejamība mazinās, vienlaikus, līdzīgi kā citur Eiropā, konsekventi pieaug to iedzīvotāju īpatsvars, kuri ir vecāki par 65 gadiem, proti, ir pensijas vecumā³⁵ (kaut arī daļa iedzīvotāju turpina strādāt pēc pensijas vecuma sasniegšanas).

Tāpat pēdējos gados par arvien nozīmīgāku faktoru kļūst drošības apsvērumi – gan fiziskās drošības, gan datu, informācijas un sadarbības partneru izvēles jomā.

³⁴ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2025>

³⁵ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2025>



“ Ilgtspēja nav tikai rūpes par vidi vai sociālajām vajadzībām, tā ir arī spēja nodrošināt pakalpojumu kvalitāti un pieejamību apstākļos, kad ārējie apstākļi met izaicinājumu uzņēmuma veikspējai.

LMT ilgtspējas stūrakmens jau daudzus gadus ir noturība, ko veido vairāki būtiski elementi. Galvenokārt plašs un blīvs bāzes staciju tīkls – vairāk nekā 1700 bāzes staciju visā Latvijā. Pat ja viena bāzes stacija īslaicīgi nestrādā, sakaru pārklājumu nodrošina tuvākās stacijas. Visas bāzes stacijas ir aprīkotas ar akumulatoriem, kas iespējo tām darboties vairākas stundas arī elektroapgādes pārrāvuma gadījumā. Kritiskākajās vietās papildus uzstādīti dīzeļģeneratori, bet sarežģītākos gadījumos tiek izmantoti pārvietojamie ģeneratori.

Pašsaprotams drošības aspekts ir tīkla darbības un pakalpojumu kvalitātes monitorēšana diennakts režīmā, kas ļauj operatīvi reaģēt, ja tiek konstatēti traucējumi, samazinot pakalpojuma pārtraukumu ietekmi uz klientiem un ekonomiskos zaudējumus. Tāpat būtiska ir datu centru drošība un darbības nepārtrauktība. LMT datu centri būvēti ar augstiem noturības standartiem, taču ne mazāk svarīgi ir tas, ka tie atrodas Latvijā, jo mūsdienu ģeopolitiskajā situācijā ikviena datu centra atrašanās ārvalstīs ir riskanta.

Ilgtspējīga noturība balstās ne tikai uz paša uzņēmuma resursiem, bet arī uz ciešu sadarbību ar citiem saistītajiem uzņēmumiem, piemēram, AS Sadales tīkls un AS Augstsprieguma tīkls, lai maksimāli ātri atjaunotu elektroenerģijas piegādi.

Kopumā darbs pie noturības uzlabošanas nav vienreizējs projekts, tas ir nepārtraukts process un investīcijas infrastruktūrā, tehnoloģijās, cilvēku apmācībā un krīzes vadības procesos. LMT regulāri analizē riskus, testē ārkārtas rīcības scenārijus un uzlabo savas spējas reaģēt uz mainīgajiem apstākļiem.”

Juris Binde, LMT prezidents, valdes priekšsēdētājs



“Latvijas Finieris lēmumu aiziet no Krievijas tirgus pieņēma jau ilgi pirms pilna mēroga brutālā iebrukuma Ukrainā 2022. gadā. Pagrieziena punkts bija 2014. gads, kad Krievija okupēja Krimu. Tajā brīdī tika samazināta attiecību intensitāte un iepirkumi. Un izveidojās izpratne par to, ko varam un ko nevaram izdarīt.

Diemžēl jāatzīst, ka tobrīd (2014. gadā) Austrumeiropas ķīmiskā rūpniecība ne tikai nebija gatava pārtraukt attiecības ar Krieviju, bet pat nevarēja to izdarīt tiri fiziski. Tā bija tieši tāda pati atkarība kā enerģētiskā no Krievijas energoresursiem. Vienlaikus sāka veidoties izpratne par “zaļo” virzību uz ķīmiju, kas tiek veidota no bioloģiskiem materiāliem. Mēs Latvijas Finieri nodēvējam, ka tas ir interesanti. Tādēļ tika palielināti izdevumi pētniecībai, kas pētītu iespēju mūsu ražotajos sveķos naftas produktus aizstāt ar bioloģiskas izcelsmes produktiem. Izrādījās, ka tas ir ļoti svarīgi, jo veidojās jaunas sadarbības šajā jomā. Arī skandināviem tas šķita interesanti, un mums uz kādu laiku izveidojās alianse ar lielu skandināvu koncernu Stora Enso. Varējām izpētīt visu, sākot ar laboratoriju līdz pat ražošanai.

Tad ļoti precīzi analizējām arī piegādes ķēdes. Ko mums nozīmēs tas, ja mainīsim piegādes, kas būs ļoti tālu, cik lielā mērā tas sadārdzinās produktu pašizmaksu un kā tas ietekmēs finanšu rādītājus? Vai vispār ir iespējams pilnībā pāriet uz Rietumeiropas vai pat citu kontinentu piegādes ķēdēm? Teorētiski tas bija iespējams, bet praktiski mēs to pat nemēģinājām, jo ļoti būtiski būtu apdraudēti finanšu rezultāti.

2022. gadā jau bijām sākuši mazināt naftas produktu izmantošanu, strādājām ar jaunu receptūru. Tajā brīdī bija arī daudz labāka izpratne par ķīmijas rūpniecības kopējo attīstību Austrumeiropā, turklāt nozarē kopumā bija daudz lielāka gatavība atteikties no Krievijas resursiem. Uzņēmumi ar šiem jautājumiem bija strādājuši.

Tāpēc lēmumu pārtraukt sadarbību ar Krieviju principā varējām pieņemt tajā pašā rītā, kad sākās iebrukums. Protams, sapratām, ka palielināsies izmaksas, taču zinājām, ka varam ar to tikt galā. Laikā no 2014. līdz 2022. gadam bija izdarīti daudzi mājas darbi kopā ar Eiropas Savienības ķīmijas industrijas uzņēmumiem. Līdz ar to mēs bijām pārliecināti, ka nenodarīsim sev pāri.

Proti, lai aizietu no Krievijas tirgus, bija vajadzīgs laiks un rūpīgi mājas darbi. Piegādes ķēžu analīze droši vien ir jābalsta uzņēmuma lielumā. Jo uzņēmums ir lielāks, jo dziļāk tas ir sava produkta vai pakalpojuma nišā, jo labāk ir jāsaprot piegādes ķēdes. Latvijas finieris ar bērsa saplākšņa risinājumiem kā Eiropas Savienības ražotājs ir ar gana lielu īpatsvaru, tādēļ mums ir jāpārvalda gan produktu attīstība, gan piegādes ķēdes, gan tehnoloģiskā attīstība. Un zināms finanšu daudzums ir jāvelta attīstības jautājumā daudzās jomās. Mēs nedrīkstam to nedarīt.

Mūsu piegādātāji, kaut arī bija gatavāki attiecību pārtraukšanai, tomēr tāpat kā mēs negaidīja karu. Mums bija svarīgi pateikt, ka attiecīgās izcelsmes ķīmiju nepirksim, tostarp no mūsu piegādātājiem, kuriem kara pirmajā dienā vienīgais gāzes un naftas piegādātājs joprojām bija Krievija. Apmēram pusgada laikā pārorientējās arī lielie Somijas uzņēmumi. Mēs sevi pozicionējam kā *blood free, war free*. Arī mūsu atbalsts Ukrainai un ziedojumi, visas iniciatīvas iet roku rokā ar šo pozīciju.”

Uldis Biķis, AS Latvijas finieris padomes priekšsēdētājs

Visi iepriekš minētie faktori var būt gan risks, gan arī kļūt par iespēju. Piemēram, uzņēmums var radīt tehnoloģiju, kas noteiktā nozarē palīdz mazināt SEG emisijas vai efektīvāk izmantot ierobežotos dabas resursus. Tāpat iespējams, ka, savlaicīgi apzinoties demogrāfiskās “bedres” efektu, uzņēmums var transformēt savu darbību, izstrādājot produktus vecāka gadagājuma patērētājiem vai citādi pielāgojoties situācijai, piemēram, ieviešot mākslīgā intelekta rīkus biznesa mērķu sasniegšanai. Bet savlaicīga klimata risku (piemēram, ekstremālu laikapstākļu iespējamības) apzināšanās var radīt iespēju ieviest risinājumus, kas uzņēmumu un tā darbību padara ilgtermiņā noturīgāku gan pret laikapstākļu, gan citiem apdraudējumiem.

Ikvienā nozarē un uzņēmumā būtiskie ilgtspējas jautājumi un to vadības procesi atšķirsies. Tāpat skaidrs, ka risinājumi visbiežāk nerodas ikdienas darbā, bet prasa spēju paraudzīties uz uzņēmuma darbību no atšķirīga skatpunkta un identificētos jautājumus iekļaut pārvaldības procesos. Arī šajā jomā dažāda brieduma uzņēmumu pieeja, visticamāk, nedaudz atšķirsies.



“Ilgtspējas pārvaldība ir stratēģisks pamats Dobeles dzirnavnieka ilgtermiņa attīstībai un noturībai. Strādājot pārtikas ražošanas nozarē, mēs ikdienā saskaramies ar globālo klimata pārmaiņu ietekmi, piegādes ķēžu traucējumiem un pieaugošām patērētāju prasībām. Ilgtspējas principu integrēšana uzņēmuma procesos nav tikai reakcija uz ārējiem apstākļiem, bet apzināta izvēle – ir jābūt gataviem nākotnes izaicinājumiem gan biznesa, gan vides, gan sociālajā kontekstā.

Mūsu motivācija ir skaidra – nodrošināt Dobeles dzirnavnieka konkurētspēju arī ilgtermiņā. Vietējo, tostarp bioloģisko, izejvielu izmantošana, cieša sadarbība ar lauksaimniekiem un investīcijas energoefektīvās tehnoloģijās palīdz mazināt atkarību no ārējiem riskiem, vienlaikus stiprinot uzņēmuma reputāciju. Mēs redzam, ka klienti, īpaši Skandināvijas tirgos, arvien biežāk pieprasa caurskatāmus, ilgtspējīgus risinājumus visā vērtības ķēdē. Šī pieeja ir palīdzējusi ne tikai stiprināt mūsu pozīcijas esošajos eksporta tirgos, bet arī veiksmīgi paplašināties jaunās.

Finansiālie ieguvumi nav tūlītēji, bet tie pakāpeniski pieaug. Tos veido, piemēram, mazāks enerģijas patēriņš, efektīvāki ražošanas un loģistikas procesi, stabilāka piegāžu plūsma. Ne mazāk svarīgi ir arī nefinansiālie rezultāti: darbinieku lepnums par Dobeles dzirnavnieka vērtībām, sabiedrības un sadarbības partneru uzticība, kā arī drošības sajūta, ka mūsu attīstība notiek virzienā, kas ir ilgtspējīgs gan ekonomiski, gan sociāli, gan ekoloģiski.

Ilgtspējas prakse palīdz ne tikai sadarbībā ar klientiem. Tā palīdz veidot ciešāku saikni ar sabiedrību kopumā. Uzskatām, ka uzņēmuma loma mūsdienu pasaulē nav tikai radīt produktus – uzņēmumam jābūt aktīvam sabiedrības dalībniekam, kas ar savu rīcību veicina pozitīvas pārmaiņas.”

Kristaps Amsils, AS Dobeles dzirnavnieks valdes priekšsēdētājs

Ilustratīvi ilgtspējas aspektu vadības piemēri dažāda mēroga un brieduma uzņēmumos

Mazi uzņēmumi	Vidēji uzņēmumi	Lieli, sarežģīti uzņēmumi
Pienācīgas rūpības principa ieviešana lēmumu pieņemšanā		
<p>Vadība, pieņemot lēmumus par pamatdarbības izmaiņām (piemēram, jaunu darbības veidu ieviešanu vai līdzšinējo pārtraukšanu) un citiem ar attīstību saistītiem jautājumiem, pievērš uzmanību tam, vai lēmuma rezultātā netiks radīts kaitējums kādai sabiedrības grupai (tostarp darbiniekiem), videi vai uzņēmējdarbības videi.</p> <p>Ja ir indikācijas, ka šāds kaitējums varētu rasties, tiek veikti nepieciešamie pasākumi, lai to novērstu.</p>	<p>Vadība, pieņemot lēmumus par darbības izmaiņām vai attīstību, izvērtē un novērs iespējamās negatīvās ietekmes faktorus un mērķtiecīgi izvērtē iespēju radīt papildu pozitīvu ietekmi uz apkārtējo vidi, kopienas, darbiniekiem u. c.</p> <p>Tiek izvērtēti konkrēti risinājumi un pieejas, kā to nodrošināt.</p>	<p>Ir ieviesti sistēmiski procesi, kā ikdienas darbā un lēmumu pieņemšanā sekot līdzi uzņēmuma ietekmes faktoriem.</p> <p>Sagatavojot lēmumprojektus uzņēmuma vadībai, darbiniekiem ir jānovērtē iespējamā šo lēmumu ietekme uz apkārtējo vidi vai sabiedrību, jau izvirzītajiem ilgtspējas mērķiem un, ja attiecināms, uz plašāku uzņēmējdarbības vidi.</p>
Risku (un iespēju) vadība		
<p>Iespēju robežās tiek ņemti vērā riski, ko tam var radīt apkārtējās vides vai sociālie faktori vai uzņēmuma paša nepietiekami atbildīga rīcība vides vai sociālajos jautājumos.</p>	<p>Uzņēmums tiecas paplašināt savu izpratni par ilgtspējas riskiem un to ietekmi uz savu darbību, kā arī mērķtiecīgi identificēt iespējas, ko ilgtspējas faktori var radīt biznesa izaugsmei un noturības stiprināšanai.</p>	<p>Sistēmiski un mērķtiecīgi tiek analizēti gan pamatbiznesa, gan ilgtspējas riski, tos pārvērtējot vismaz reizi gadā un rīkojoties nekavējoties, ja kāda riska līmenis būtiski pieaug.</p> <p>Mērķtiecīgi tiek apkopota un analizēta informācija par iespējām, ko tam rada ar ilgtspēju saistīti faktori, un attiecībā uz būtiskākajām iespējām tiek veikts detalizēts izvērtējums un noteiktas prioritātes to realizēšanā.</p>
Iekšējās kontroles pasākumi		
<p>Iespēju robežās tiek sekots līdzi tam, lai iespējamās negatīvās ietekmes un riski nerealizētos.</p> <p>Ja tomēr tie iestājas, uzņēmuma vadība pieņem operatīvus un atbildīgus lēmumus, novēršot sekas un tostarp, ja nepieciešams, atlīdzinot zaudējumus arī ārējām pusēm (skartajām sabiedrības grupām, videi).</p>	<p>Sistēmiski tiek sekots līdzi ietekmes, risku un, ja attiecināms, iespēju faktoriem.</p> <p>Atbildīgie darbinieki regulāri informē vadību par šo faktoru attīstību un nepieciešamajiem pasākumiem īpaši negatīvās ietekmes un risku novēršanai, kā arī jauniem risinājumiem pozitīvās ietekmes un iespēju izmantošanai.</p> <p>Iespēju robežās tiek īstenoti nepieciešamie pasākumi un atbildīga rīcība, ja tiek skartas ārējās puses vai apkārtējā vide.</p>	<p>Ir izveidota uzraudzības sistēma, kurā gan būtiskajiem negatīvās un pozitīvās ietekmes, gan arī risku un iespēju faktoriem ir noteikti indikatori, kas iespējo savlaicīgi identificēt nozīmīgas izmaiņas un preventīvi rīkoties (īpaši attiecībā uz negatīvo ietekmi un riskiem).</p> <p>Regulāri tiek pārvērtēta uzņēmuma darbība, lai pārlicinātos, ka nav parādījušies jauni faktori, kas jāņem vērā lēmumu pieņemšanā un darbībā.</p> <p>Kur nepieciešams, tiek iesaistītas ārējās puses (piemēram, nozares uzņēmumi un organizācijas, sadarbības partneri, apkārtējās kopienas, piegādātāji, attiecīgās jomas ekspertus utt.), lai konkrētajā jomā rastu efektīvāko un noturīgāko risinājumu.</p>

Tostarp, domājot par uzņēmuma riskiem un iespējām, pieaugoša loma ir biznesa nepārtrauktības aspektiem. Kaut arī sākotnēji varētu šķist, ka tiem nav saistības ar ilgtspēju, nereti tā ir ļoti tieša. Izaičinājumus var radīt gan darbaspēka pārvaldības trūkumi vai ārēji riski, gan klimata apdraudējumi, gan citi faktori, kuru nepietiekama un savlaicīgi nenodrošināta pārvaldība var radīt paliekošu iespaidu uz uzņēmuma darbību. Un, galu galā, arī drošība ir viens no ilgtspējas elementiem, kuru mūsdienās nevar novērtēt par zemu.

4. Ilgtspējas dati un informācijas aprite

Sekmīgi pārvaldīt var jomas, kuru esošo situāciju un sniegumu var pietiekami precīzi izmērīt un sekot līdzi progresam. Mērķis “mazināt vides piesārņojumu”, “uzlabot darbinieku labbūtību” vai “sekmēt uzņēmuma radīto atkritumu pārstrādi” var izrādīties gandrīz vai bezjēdzīgs, jo tas neietver nekādus parametrus, kas dotu iespēju novērtēt, vai uzņēmums mērķi sasniedz un vai vispār virzās vēlamajā virzienā. Pat vēlamais virziens šādā gadījumā ir visai nekonkrēts.

Lai izvairītu un īstenotu jebkādu, arī ilgtspējas mērķi, nepieciešamas vismaz trīs datu kategorijas:

- 1. Bāzes līnija jeb rādītājs, pret kuru tiks mērīts turpmākais progress.** Ja mērķis ir mazināt vides piesārņojumu, bāzes līnijā būtu jāidentificē konkrēts piesārņojošo vielu apjoms noteiktā periodā. Nosakot SEG emisiju samazinājuma mērķi, būtu jāzina konkrēta gada emisiju apjoms, pret kuru tiks mērīts turpmākais sniegums. Arī darbinieku labbūtību var kvantificēt, taču uzņēmumam skaidri jādefinē, ko tas, pirmkārt, saprot ar “labbūtību” un, otrkārt, kāds indikators to raksturo, un tas attiecīgi jānomēra. Tas var būt – konkrēta rādītāja vērtējums ikgadējā darbinieku aptaujā, darbinieku mainības rādītājs (atkarībā no labbūtības izpratnes var būt tikai daļēji atkarīgs no tās vai cits izmērāms indikators. Līdzīgā veidā var noteikt konkrētu rādītāju ikvienam ilgtspējas mērķim. Bāzes līnijas noteikšana iespējo precīzēt uzņēmuma izvairīto mērķi – piemēram, “mazināt XX vielas radīto vides piesārņojumu salīdzinājumā ar 2025. gadu”.
- 2. Mērķa rādītājs jeb vēlamais sasniegzamais rezultāts.** Atkarībā no izvairāmā mērķa var būt izteikts gan absolūtos, gan relatīvos rādītājos. Uzņēmums var definēt mērķi “ikvienam darbiniekam nodrošināt vismaz 30 apmācību stundas gadā” (šajā gadījumā bāzes līnija būs mazāk nozīmīga, taču salīdzinošie mērījumi palīdzēs vērtēt, vai ir progress pareizajā virzienā – īpaši tad, ja mērķis jāsasniedz ilgākā periodā) vai arī “samazināt vielas XX lietošanu rūpnieciskajos procesos par 20 %, salīdzinot ar 2025. gadu”. Tāpat mērķis var būt izteikts attiecībā pret uzņēmuma darbības rādītājiem. Piemēram, “nodrošināt, ka SEG emisijas nepārsniedz XX CO₂e uz vienu kvadrātmetru / darbinieku / apgrozījuma vienību / saražoto vienību / nobraukto kilometru u. tml.” (rādītājs atkarīgs no uzņēmuma darbības specifikas).
- 3. Progresu indikatori un apakšindikatori jeb rādītāji, kas ļauj regulāri mērīt mērķa sasniegšanas progresu, un soļus tā sasniegšanai.** Ja uzņēmums ir noteicis mērķi uzlabot darbinieku labbūtību un precīzējis, ka tas ir galvenokārt saistīts ar darba vidi, tās ergonomiku, estētiku, atpūtas telpu pieejamību pauzēs u. c., tad potenciāli nepieciešamie un mērāmie dati var būt:
 - a) Indikatoru līmenī – saistīti ar darbinieku aptaujas rādītājiem, kur tiek lūgts novērtēt ikdienas darba vidi, piemēram, telpas, aprīkojumu, atpūtas zonas u. c.
 - b) Apakšindikatoru līmenī – konkrēta gadā izremontējamo telpu platība, uz ergonomiskākām alternatīvām nomaināmo mēbeļu skaits, iegādājamo atpūtas zonu aprīkojuma vienību vai iekārtojamo kvadrātmetru skaits u. c. darbību rādītāji, kas uzskatāmi palīdz sekot, vai uzņēmums aktīvi un mērķtiecīgi īsteno izvairīto mērķi.

Tādējādi, izvirzot mērķus un nosakot skaidrus mērāmos rādītājus, uzņēmumam ir daudz lielāka iespēja praksē tos sasniegt. Protams, ikviena mērķa sasniegšanu var ietekmēt ārējie vai arī neparedzēti iekšējie apstākļi, tomēr arī tad uzņēmumam būs skaidri rādītāji un dati, kas ļaus sekot līdzi novirzēm un tās analizēt. Turpmākajos attēlos aplūkoti divu Latvijas uzņēmumu ilgtspējas pārskatos publiskotie, gan īsākam, gan ilgākam laika termiņam izvirzītie mērķi un rezultatīvie rādītāji.

Ilustratīvi ilgtspējas aspektu vadības piemēri dažāda mēroga un brieduma uzņēmumos

Rezultatīvie rādītāji	2022	2023	2024 mērķi / fakts	2025 mērķi
CO ₂ emisiju apjoms 1. tvērums, (CO ₂ tonnas uz tonnu klinkera)	0,690	0,696	0,694	0,698
CO ₂ emisiju apjoms 1. tvērums, (CO ₂ tonnas uz tonnu cementa)	0,601	0,590	0,580	0,546
Specifiskās neto CO ₂ emisijas (CO ₂ tonnas uz tonnu cementa ekvivalenta)	0,472	0,464	0,463	0,453
Specifiskās neto CO ₂ emisijas (CO ₂ tonnas uz tonnu klinkera)	0,557	0,547	0,546	0,544
Alternatīvā kurināmā aizvietošanas rādītājs, %	94,6%	95,5%	96%	97%
Klinkera faktors, %	84,7	84,8	83,6	83,3
CO ₂ emisiju apjoms 2. tvērums, (CO ₂ tonnas uz tonnu cementa)	0,02	0,007	0,005	0,06
CO ₂ emisiju apjoms 2. tvērums, (CO ₂ tonnas uz m ³ betona)	Nav datu	0,00015	0,00015	0,002
CO ₂ emisiju apjoms 2. tvērums, (CO ₂ tonnas uz tonnu minerālmateriālu)	Nav datu	0,0001	0,0001	0,006
CO ₂ emisiju apjoms 3. tvērums, (CO ₂ tonnas uz tonnu cementa)	Nav datu	0,04	Paplašināt datu apkopošanu	0,03
Cementa tipi, kuriem ir Produkta vides deklarācija (EPD)	5	5	6	7

Avots: SCHWENK Latvija, 2024. gada ilgtspējas pārskats.

Prioritārais virziens	Mērķis	Mērķa vērtība 2040. gadam	Mērķa vērtība 2030. gadam	Mērķa vērtība 2025. gadam	Izpilde 2025. gadā
Energoefektivitāte un atjaunojamo energoresursu ražošanas attīstība (sasaitē ar klimata pārmaiņu mazināšanu)	Samazināt SEG emisijas (saldzinājumā ar vidējo 1. un 2. tvēruma SEG emisiju rādītāju 2020.–2023. gadā – 9249 tCO ₂ e)	1. un 2. tvēruma SEG emisijas samazinātas par ≥ 50 % jeb par 5050 tCO ₂ e (summāri)	1. un 2. tvēruma SEG emisijas samazinātas par ≥ 30 % jeb 3433 tCO ₂ e (summāri)	148,25 tCO ₂ e samazinājums gadā	226,67 tCO ₂ e samazinājums gadā
	Sasniegt notekūdeņu attīrīšanas iekārtu energoneitralitāti	100 % AER no NAI bruto enerģijas patēriņa	≥ 85 % AER no bruto enerģijas patēriņa	≥ 26,6 %	≥ 26,7 %
Notekūdeņu piesārņojuma mazināšana un vides stāvokļa uzlabošana (sasaitē ar pielāgošanos klimata pārmaiņām)	Samazināt neattīrīta notekūdens novadīšanu, uzlabojot komunālo notekūdeņu apsaimniekošanu Rīgas notekūdeņu aglomerācijā	Notekūdens pārplūžu piesārņojuma slodze lietus laikā samazināta līdz ≤ 2 % no gadā savāktās piesārņojuma slodzes, kas aprēķināta sausā laikā	Attīrīti notekūdeņi pret kopējo savāktu notekūdeņu apjomu: ≥ 98 %	≥ 98 %	98,01 %

Avots: Rīgas ūdens, 2025. gada ilgtspējas pārskats.

Vēl vairāk – uzņēmumam būs dati, kas dos iespēju sekot līdzi ne tikai savam progresam, bet iespēju robežās **saldzināt savu sniegumu ar citu nozares uzņēmumu rādītājiem** Latvijā un ārpus tās. Šīs iespējas gan būs atkarīgas no tā, kādus datus publisko nozares kolēģi, tomēr pieredze liecina, ka būtiskās ilgtspējas jomās pieeja vienā nozarē ir līdzīga.

Tiesa gan, **datu pieejamība** var būt izaicinājums ne tikai nozares griezumā, bet arī pašā uzņēmumā. Ilgtspējas datus nosacīti var iedalīt trīs grupās, un atkarībā no tā, kuri dati ir visatbilstošākie jūsu uzņēmuma ilgtspējas mērķu un izvirzīto ambīciju būtībai, var atšķirties to kvalitāte un piekļuve iespējami precīzai informācijai.

Ilgtspējas datu kategorijas

1

Primārie dati

Dati, kas parasti jau ir pieejami un uzkrāti tā informācijas sistēmās vai visparastākajos "ekseļos" neatkarīgi no tā, vai uzņēmums līdz šim ir domājis par ilgtspēju vai nē.

Piemēram:

- Darbinieku skaits
- Darbinieku atalgojums
- Patērētās elektrības vai izlietotās degvielas apjoms
- Nelaiemes gadījumu skaits darbā
- Pasūtīto izejvielu apjoms (piemēram, noteiktu dabas resursu apjoms, kas tiek pasūtīts ražošanas vajadzībām)

2

Uz primārajiem datiem balstīti indikatori

Dati, kas ir aprēķināmi no primārajiem datiem un neprasa papildu informācijas iegūvi. Lielākoties tie ir dažādi relatīvie rādītāji.

Piemēram:

- Sieviešu un vīriešu īpatsvars uzņēmumā
- Nelaiemes gadījumu īpatsvars uz XX darbiniekiem un/vai nostrādātajām darba stundām
- Darbinieku mainības īpatsvars
- Elektroenerģijas patēriņa īpatsvars uz konkrētu, uzņēmuma darbībai raksturīgu vienību
- Ūdens resursu patēriņa īpatsvars uz vienu saražoto vienību (piemēram, pārtikas rūpniecībā)

3

Trešo pušu dati

Dati, kuri iegūstami no ārējām pusēm (piemēram, piegādātājiem un sadarbības partneriem) un bez kuriem nav iespējams pilnvērtīgi novērtēt konkrētu ilgtspējas parametru nozīmi vai apjomu.

Piemēram:

- No uzņēmuma savākto atkritumu apjoms (uzņēmums, iespējams, to uzskaita pats, bet daudzos gadījumos nepieciešama informācija no atkritumu apsaimniekotāja) un īpatsvars, cik daudz no šī apjoma tiek nodots pārstrādei un atgriezts ekonomikā
- Piegādātāja produkta ražošanas laikā radītās emisijas (kas attiecīgi būs jūsu uzņēmuma netiešās emisijas)
- Citi ar piegādātājiem un to darbību saistīti dati
- Konkurentu vai citu nozares uzņēmumu dati

Tādējādi par vienu no viskomplicētākajām datu kategorijām uzskatāmi SEG emisiju dati, jo to iespējami precīzākai aprēķināšanai nepieciešami visu trīs grupu dati.

Tādēļ, uzsākot mērķu un ar tiem saistīto indikatoru noteikšanu, uzņēmumam primāri jāizvērtē, kuri dati ir pieejami vai viegli iegūstami jau tagad, bet kuru ieguve prasīs vairāk laika, resursu un, iespējams, papildu sadarbības partneru iesaisti.

Svarīgi, lai **dati par uzņēmuma ilgtspējas sniegumu būtu pieejami gan vadībai, gan procesā tieši iesaistītajiem speciālistiem, gan – ideālā gadījumā – arī citiem darbiniekiem**, sniedzot iespēju regulāri sekot līdzi progresam. Pretējā gadījumā, ja dati paliks tikai vadības vai atsevišķu darbinieku rīcībā, pārējiem darbiniekiem nebūs pat nojausmas, ka situācija, iespējams, neatbilst gaidītajai, un līdz ar to arī nesekos nepieciešamā rīcība. Tieši tāpat ir vērts komunicēt arī par sasniegumiem un pozitīvām tendencēm, kas darbiniekiem radīs izdošanās sajūtu un motivēs turpināt darbību ilgtspējas mērķu sasniegšanai. It īpaši ieteicams komunicēt par sasniegtajiem ilgtspējas mērķiem sasaistē ar biznesa rezultātiem – lai nostiprinātu izpratni par šo mērķu nozīmību kopējā uzņēmuma attīstībā.

Savukārt vadībai regulāra ilgtspējas datu pieejamība sniedz pamatu **objektīvākai lēmumu pieņemšanai**, tostarp, pieņemot it kā ar ilgtspējas jomām tieši nesaistītus lēmumus, palīdz novērtēt, vai nerādīsies netiešā ietekme uz ilgtspējas mērķu izpildi. Piemēram, jauna autotransporta iegāde var šķist ekonomiskos argumentos balstīts lēmums, taču, salīdzinoši vienkārši modelējot jau pieejamos datus, var detalizētāk izprast, vai lēmuma pieņemšana palīdzēs saglabāt uzņēmuma izvirzīto energopatēriņa vai emisiju samazināšanas mērķi vai varbūt nonāks ar to pretrunā.



“CleanR Grupas koncerns pārvalda Latvijas pieredzes bagātākos pilsētvides apsaimniekošanas pakalpojumu uzņēmumus. Katru gadu Grupa aug un paplašina savu darbību, tostarp iegādājoties jaunus uzņēmumus. Grupas pirmsākumos ilgtspējas ziņošanas tvērumā bija septiņi uzņēmumi, savukārt šobrīd Grupas ilgtspējas ziņojuma konsolidācijā ir iekļauti 16 uzņēmumi, kur pastāvīgi norit darbs pie uzskaites sakārtošanas un datu kvalitātes pilnveides, pakāpeniski ieviešot arī vienotas IT sistēmas.

Šāda mēroga uzņēmumos kā CleanR Grupa vienmēr būs izaicinoši koncerna ietvaros iesaistīt visus uzņēmumus ilgtspējas pārvaldībā – gan noteikt Grupas mērķus, gan apkopot ilgtspējas ziņošanai nepieciešamo kvalitatīvo un kvantitatīvo informāciju, jo īpaši, ņemot vērā uzņēmumos izmantotās dažādās uzskaites sistēmas un tajās uzkrātos datus.

Lai informācijas un datu ieguve būtu efektīvāka un ikviens iesaistītais izprastu tās svarīgumu, pēc nepieciešamības organizējam gan iekšējās darba grupas, iesaistot Grupas uzņēmumu vides, finanšu, personāla vadības un citus ekspertus, gan apmācības par datu ievades un ilgtspējas ziņošanas prasībām kopumā.

Pagājušā gada laikā esam veikuši lielu darbu SEG trešā tvēruma emisiju aprēķiniem nepieciešamo preču un izejvielu vienotas uzskaites un detalizācijas ieviešanā. Turklāt šajā gadā esam uzsākuši izmantot MI risinājumu emisiju aprēķiniem, kas atvieglo koeficientu piemeklēšanu pakalpojumu un preču iegādes emisiju aprēķiniem, būtiski uzlabojot emisiju koeficientu precizitāti un samazinot manuālo darbu. Šādi – soli pa solim – ieviešot un pilnveidojot ilgtspējas jautājumu pārvaldības sistēmu Grupā, ar katru jaunu gadu ziņošanai nepieciešamos datus iegūstam un apkopojam arvien ātrāk, kā arī uzlabotajam datu kvalitāti un uzticamību.”

**Agita Baltbārde, AS CleanR Grupa valdes locekle,
Eiropas Klimata pakta vēstnese Latvijā**



“ Uzņēmumiem, kuri sāk domāt par ilgtspējas jautājumiem, nereti pirmajā mirklī šķiet, ka viņiem nav pietiekamu vai ticamu datu, kā novērtēt savu darbību konkrētā ilgtspējas jomā. Tomēr ļoti bieži izrādās, ka datu ir gana daudz, tikai tie līdz šim tikuši izmantoti citādākos griezumos un citādākām vajadzībām. Piemēram, klimata ietekmes jomā pirmajiem aprēķinu soļiem parasti ir vajadzīgi dati par uzņēmuma autotransporta parku un tā patēriņu, patērēto elektrību un siltumu un citas salīdzinoši vienkāršas pozīcijas, par kurām praktiski jebkuram uzņēmumam ir pieejama informācija – jo jūs taču maksājat rēķinus par degvielu, elektrību vai citiem energoresursiem. Cita lieta – iespējams, ka līdz šim jūs interesējis vienīgi tas, cik par šiem resursiem jāmaksā, bet mazāk esat pievērsuši uzmanību patērētajam apjomam un resursu veidiem. Tomēr arī šo informāciju visbiežāk ir iespējams iegūt jau no esošajiem rēķiniem.

Arī personāla jomā lielākoties uzņēmumiem ir pieejami visplašākā spektra dati par saviem darbiniekiem – vecumu, dzimumu, atalgojuma līmeņu un citos griezumos, kas palīdz identificēt, kādas izmaiņas būtu jāievieš turpmāk.

Datu pozīcijas, kas parasti rada lielākos izaicinājumus, ir tās, kuras “iziet” ārpus uzņēmuma tiešās darbības – galvenokārt piegādātāju dati un, visbiežāk, kontekstā ar emisiju aprēķiniem. Šeit gan situācija var būt kardināli atšķirīga, un līdz ar to atšķirsies arī veikto aprēķinu vai aplēšu precizitāte. Ja jūsu piegādātājs pats jau ir sasniedzis pietiekamu briedumu ilgtspējas jomā, tad viņš, iespējams, varēs sniegt gana precīzu informāciju, piemēram, par jums nepieciešamā produkta ražošanā radītajām emisijām vai tā loģistikas emisijām. Citos gadījumos būs vismaz sākotnēji jāsamierinās ar publisku datubāzu informāciju, kas ļauj jums pieejamos datus par veiktajiem iepirkumiem pietiekami ticami pārrēķināt radītajās emisijās – tomēr rezultāti nebūs tik precīzi kā gadījumā, ja jums būtu pieejami tiešie dati.

Otra ar piegādātājiem saistīta datu un informācijas kategorija ir cilvēktiesību ievērošana, ko novērtēt ir grūtāk, ja jums nav tieša ikdienas kontakta ar piegādātāju un iespējas pie viņa regulāri viesoties, lai pārrunātu viņa darbības principus, identificētu nepieciešamos uzlabojumus un savlaicīgi pamanītu būtiskus riskus. Lai gan šeit nav tik precīzu aprēķina rīku, arī piegādātāju loku, daudzveidību, risku līmeni, veiktās pārbaudes, to rezultātus un citus parametrus var pārvērst skaitļos, kas iespējo sekot līdzī situācijas progresam.”

Ieva Kustova, Futurcene valdes priekšsēdētāja



“ Viens no lielākajiem izaicinājumiem ir emisiju datu pieejamība un kvalitāte visā piegādes ķēdē. Lauksaimniecības emisijas ir īpaši sarežģīti aprēķināmas, jo tās ir ļoti atkarīgas no katra saimniecības individuālās prakses – izmantotās tehnikas, mēslojuma veida un daudzuma, augsnes īpašībām, ražošanas tehnoloģijām un klimatiskajiem apstākļiem.

Mūsu gadījumā situāciju sarežģī tas, ka uzņēmumam ir vairāk nekā 1500 graudu piegādātāju – kviešu, auzu, rudzu un citu kultūru audzētāji. Katrs no tiem strādā atšķirīgi, un šobrīd nav iespējams iegūt precīzus emisiju datus par katru saimniecību individuāli.

Iekšējā līmenī sarežģījumus rada arī liels datu apjoms un to izkliede dažādās sistēmās – iepirkumu datus, noliktavu uzskaitē, transporta sistēmās un enerģijas uzskaitē. Šo datu apvienošana un strukturēšana prasa ievērojamu darbu un skaidru datu pārvaldības pieeju.

Lai gan precīzi piegādātāju dati bieži nav pieejami, uzņēmumi izmanto starptautiski pieejamus emisiju faktorus, nozares vidējos rādītājus vai modelēšanas pieejas, kas ļauj veikt sākotnējos aprēķinus.

Praktiskā līmenī uzņēmums:

- strukturē izejvielu un pakalpojumu kategorijas, lai emisiju aprēķini būtu sistemātiski un atkārtojami;
- ievieš digitālus rīkus, kas automatizē datu apkopošanu un samazina manuālo darbu.

Nākotnē gaidām būtiskus uzlabojumus emisiju faktoru standartizācijā, īpaši lauksaimniecības un pārtikas sektorā. Ceram, ka tiks izstrādātas vienotākas emisiju faktoru datubāzes un metodikas, kas iespējos precīzāk novērtēt dažādas audzēšanas prakses – piemēram, atšķirt bioloģiski audzētus graudus no konvencionālajiem. Šobrīd šādas atšķirības nav pietiekami labi atspoguļotas, lai gan to emisiju profili būtiski atšķiras.

Tāpat gaidām, ka piegādes ķēžu sadarbība kļūs ciešāka un strukturētāka. Piegādātāji arvien biežāk saņems prasības nodrošināt emisiju datus, un lauksaimniekiem būs jāattīsta savas uzskaites sistēmas. Tas pakāpeniski radīs vienotāku datu vidi, kurā emisiju aprēķini kļūs precīzāki un salīdzināmāki.

Vienlaikus ceram uz straujāku uzņēmumu datu digitalizāciju un vienotāku datu pārvaldību. Automatizēti iepirkumu dati, digitālas platformas sadarbībai ar piegādātājiem un centralizētas emisiju uzskaites sistēmas nākotnē ļaus daudz efektīvāk apkopot un analizēt informāciju visā vērtību ķēdē.

Šie risinājumi palīdzētu uzņēmumiem ne tikai izpildīt SBTi prasības, bet arī stiprināt konkurētspēju tirgū, kur klienti arvien biežāk pieprasa caurskatāmību, emisiju samazinājumu un ilgtspējīgu darbību.”

Kristaps Amsils, AS Dobeles dzirnavnieks valdes priekšsēdētājs

Ilustratīvi ilgtspējas datu un informācijas aprites piemēri dažāda mēroga un brieduma uzņēmumos

Mazi uzņēmumi	Vidēji uzņēmumi	Lieli, sarežģīti uzņēmumi
Datu pieejamība un struktūra		
<p>Tiek identificēti būtiskākie ar izvirzītajiem ilgtspējas mērķiem saistītie dati un to avoti, izvērtējot, kuri dati ir pieejami un kuri būtu jāiegūst papildus.</p> <p>Pieejamos datus, ja nepieciešams sistematizē tā, lai tie tiktu regulāri apkopot un izskatīti.</p> <p>Attiecībā uz trūkstošajiem datiem tiek definēts, kurās jomās tos iespējams salīdzinoši viegli iegūt, un tie tiek apzināti.</p>	<p>Tiek veidots ilgtspējas datu kartējums un sistēma, pēc nepieciešamības papildinot esošos datus ar jauniem datu veidiem un kategorijām, pēc iespējas pārlicinoties par to kvalitāti un ticamību.</p> <p>Trūkstošie dati tiek prioritizēti, nosakot būtiskākās datu kategorijas un mērķtiecīgi sākot tos apzināt un apkopot.</p>	<p>Tiek veidota attīstīta datu krātuve un analītika, nodrošinot ilgtspējas datu ieguvu no grāmatvedības, personāla un citām sistēmām, to pārbaudi un izsekojamību un/vai integrēti ilgtspējas datu parametri grāmatvedības, personāla u. c. sistēmās, nodrošinot, ka tie ir neatņemama šo sistēmu daļa.</p> <p>Dati tiek uzkrāti un analizēti laika dinamikā, mērķtiecīgi tiek identificēti trūkstošo datu avoti un izmantoti attīstīti rīki vai pieejas to pilnvērtīgai ieguvei (tostarp attiecībā uz vērtības ķēdes un citiem netiešajiem datiem).</p>
Informācijas aprite uzņēmumā		
<p>Vispārīga informācija par ilgtspējas mērķiem un sasniedzamajiem rādītājiem ir pieejama visiem darbiniekiem.</p> <p>Detalizēti dati vismaz reizi gadā ir pieejami vadībai, lai pārlicinātos, ka procesi virzās vēlamajā virzienā.</p>	<p>Detalizēti dati par ilgtspējas mērķiem un to izpildi ir pieejami vismaz reizi gadā visiem tiem darbiniekiem, kuru darbība vai sniegums ir saistīts ar šo mērķu izpildi.</p> <p>Vadībai dati ir pieejami vismaz 2–4 reizes gadā, kad atbildīgie darbinieki sniedz atskaites un ziņo par mērķu izpildi, iespējamajām novirzēm, riskiem mērķu sasniegšanā un pasākumiem šo risku mazināšanai.</p>	<p>Vismaz vadībai un darbiniekiem, uz kuriem ilgtspējas mērķi attiecas (kuri ietekmē to izpildi) detalizēti dati un to analīze ir pieejama pastāvīgi (piemēram, kā datu panelis vai citā ērtā formātā, kas ļauj nepārtraukti sekot līdzi datu dinamikai).</p> <p>Speciālas atskaites tiek gatavotas tikai gadījumos, kad lēmumu pieņemšanai vai risku izvērtēšanai nepieciešama padziļināta informācija.</p>
Datos balstīta lēmumu pieņemšana		
<p>Lēmumi ilgtspējas jomās tiek pieņemti, balstoties datos, kas par tām ir pieejami.</p> <p>Jomās, kur dati nav pieejami, vadība balstās uz loģisku, iespējami saprātīgu pieeju.</p>	<p>Lēmumi ilgtspējas jomās tiek pieņemti, balstoties datos.</p> <p>Ja dati nav pieejami, vadība rosina nepieciešamos datus iegūt un tikai tad pieņem izsvērtus lēmumus.</p>	<p>Ilgtspējas dati tiek ņemti vērā ne tikai, pieņemot lēmumus par ilgtspējas jautājumiem, bet arī lemjot par jebkuru būtisku attīstības jautājumu, novērtējot to sasaisti un savstarpējo ietekmi uz uzņēmuma ilgtspējas mērķu sasniegšanu un ar to saistītajiem indikatoriem.</p> <p>Mērķtiecīgi tiek uzlabota lēmumu pieņemšanai nepieciešamo datu kvalitāte un detalizācija.</p>

5. Ieinteresēto pušu vadība un atklātība

Ilgtspējas pārvaldībai atšķirībā no daudziem citiem vadības procesiem ir raksturīgi tas, ka **nereti ilgtspējīgas attīstības nodrošināšana nav tikai uzņēmuma paša atbildībā, bet ir atkarīga arī no tā ieinteresēto pušu, tostarp sadarbības partneru rīcības un attieksmes.** Piemēram, ja uzņēmums nodarbojas ar būvniecību un ir apņēmies būvniecības procesā nodrošināt drošu darba vidi strādājošajiem vai iespējami mazākus traucējumus apkārtējai sabiedrībai, tad šo apņemšanos izpilde būs atkarīga ne tikai no paša darbinieku, bet arī piesaistīto apakšuzņēmēju rīcības. Un arguments, īpaši negatīvas ietekmes gadījumā, ka to jau neradīja uzņēmums pats, bet tā “apakšnieks”, nebūs pietiekams, ja apakšuzņēmējiem savlaicīgi nebūs nodrošināta pietiekama kontrole, apmācības un atbalsts, kas ļautu novērst iespējamās negatīvās sekas.

Pasaulē un arī Latvijā ir daudz piemēru, kad uzņēmums savas atbildības robežas ir noteicis tikai pašu darbības mērogā, bet rezultātā piegādātāju, apakšuzņēmēju vai citu sadarbības partneru rīcība ir radījusi gan reputācijas kaitējumu, gan uzņēmējdarbības pārtraukumus un līdz ar to arī finanšu sekas. Tādēļ savlaicīga sadarbība un piegādātāju iesaiste ilgtspējas jautājumu risināšanā var būt ļoti nozīmīga.

Ne mazāk būtiska ir arī citu ieinteresēto pušu – tostarp apkārtējo kopienu, izglītības iestāžu, nozares kolēģu, uzraugošo institūciju, nevalstisko organizāciju u. c. – savlaicīga iesaiste. Lai veidotu mērķtiecīgas un stratēģiski nozīmīgas attiecības ar ieinteresētajām pusēm, Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta eksperti iesaka veikt šādus soļus:

1. Identificēt ieinteresētās puses, ar kurām jūsu uzņēmums saskaras vai varētu saskarties.
2. Identificēt iespējamās saskares punktus – katras ieinteresētās puses vajadzības, intereses, diskutablos jautājumus u. c. aspektus.
3. Izveidot detalizētu ieinteresēto pušu kartējumu, novērtējot katras puses ietekmi uz jūsu uzņēmumu (pozitīva/negatīva/neitrāla) un ieinteresētības līmeni.
4. Balstoties uz veikto kartējumu, noteikt būtiskākās ieinteresēto pušu grupas.
5. Identificēt praktiskus soļus būtiskāko ieinteresēto pušu iesaistei, turklāt – noteiktā laika griezumā (piemēram, tuvāko sešu mēnešu laikā).
6. Noteikt atbildīgās personas un to pienākumus attiecībā uz ieinteresēto pušu iesaisti un to stratēģisku vadību – tostarp atbildīgās personas padomē, valdē un plašākā vadības komandā.
7. Sistēmiski uzraudzīt ieinteresēto pušu vadību un tās rezultātus, pēc nepieciešamības paplašinot vai precizējot 3. solī minēto kartējumu, kā arī periodiski pārskatot un aktualizējot iesaistes praktiskās darbības.



“Sadarbība ar piegādātājiem vienmēr ir bijis apjomīgs darbs, kas aptver plašu jautājumu loku. Viens no tiem ir ilgtspēja – kā piegādātāji strādā ar ilgtspējas jautājumiem, vai viņiem ir izveidotas stratēģijas ilgtspējas jautājumu pārvaldībai. Mēs esam aptaujājuši piegādātājus par šo aspektu un pēc pašu izstrādātas metodoloģijas noteikuši tiem ESG riska līmeni. Aptaujas anketa ir salīdzinoši vienkārša, tā ir balstīta brīvprātīgu ilgtspējas ziņu sniegšanas maziem un vidējiem uzņēmumiem standartos, ērti aizpildāma un mudina uzņēmējus domāt par ilgtspēju. Tāpat uzņēmumiem, kuriem ir līgumsaistības ar Rīgas lidostu, ir jāparaksta un jāievēro mūsu Biznesa ētikas kodekss. Vairāki uzņēmumi jau daudz ko dara, turklāt, lai darbotos aviācijas nozarē, prasības par ilgtspēju, ietekmi uz vidi ir spēkā jau ilgāku laiku.

Runājot par būvniecības pakalpojumu piegādātājiem, ļoti liels fokuss ir darba aizsardzība. Mums ir jāseko, vai visi, kas strādā lidlaukā, ievēro darba drošības prasības. Mēs savus mājasdarbus izdarām, taču ne-laimes negadījumi reizēm notiek. Tad ir svarīgi saprast, ko darīt, lai līdzīgas situācijas nākotnē neatkārtotos. Tas ir svarīgi arī nākotnei, kad sāksies būvniecības darbi vērienīgajā lidostas termināļa paplašināšanas 6. kārtas projektā. Jau zinām, ka būs atsevišķs darbinieks, kas sekos līdzī darba aizsardzības prasību ievērošanai šajā nozīmīgajā projektā.”

Laila Odiņa, Rīgas lidostas valdes priekšsēdētāja



“Ilgtspēja piegādes ķēdē mums ir pašsaprotama – tas ir pamats visam, ko darām. Lai gan tas ir pastāvīgs izaicinājums, mēs stingri pieturamies pie augstākajiem ilgtspējas un kvalitātes standartiem. Mūsu globālais tīkls aptver vairāk kā 130 piegādātājus no 24 valstīm, kas atbalsta sarežģītu sortimentu: 520 dažādas izejvielas ar ievērojamu bioloģiskas izcelsmes sastāvdaļu īpatsvaru un aptuveni 2000 unikālu iepakojumu veidu. Galvenokārt izvēlamies COSMOS sertificētas izejvielas, kas prasa veidot ilgtermiņa partnerības, lai garantētu pilnīgu pārredzamību un atbildīgu resursu ieguvu.

Mēs aicinām ikvienu uzņēmumu piegādes ķēdes pārvaldību uztvert kā investīciju ilgtermiņa vērtībā, nevis kā vienkāršu loģistikas funkciju. Svarīgākais ir skaidru ilgtspējas standartu definēšana un to integrēšana stingros iekšējos vērtēšanas ietvaros, kas ietver rūpīgu partneru audīšanu. Šī procesa būtība ir pieprasīt datus un pierādījumus, atsakoties no paļaušanās uz tukšiem solījumiem, tādējādi pārliecinoties, ka partneris pilnībā atbilst jūsu ētiskajam un korporatīvajam pamatam. Mūsu vīzija ir veidot ne tikai piegādātāju attiecības, bet gan ilgtermiņa partnerības, lai kopīgi virzītu tirgu ar prasībām pēc inovācijām gan izejvielu, gan iepakojuma risinājumos.”

Gunta Šulte, Madara Cosmetics izpilddirektore

Uzņēmuma ilgtspējīgas attīstības iespējas ir atkarīgas ne tikai no tiešajiem biznesa partneriem, bet nereti arī no nozares kolēģu spējas sadarboties noteiktu risinājumu meklēšanā. Piemēram, jaunu, ilgtspējīgāku risinājumu ieviešana praksē var nozīmēt ne tikai atsevišķa uzņēmuma inovāciju, bet arī nepieciešamību virzīt izmaiņas normatīvajos aktos.



“2025. gads Latvijas enerģētikas nozarē iezīmējas ar būtiskām pārmaiņām. Baltijas valstu sinhronizācija ar kontinentālo Eiropu un atslēgšanās no BRELL tīkla radīja nepieciešamību pēc papildu balansēšanas jaudām. Lai atbildētu uz šo izaicinājumu, AJ Power jau 2024. gadā uzsāka elektroenerģijas uzkrājošo bateriju sistēmu jeb BESS projektēšanu un ieviešanu.

AJ Power saules elektrostacijās Valmierā, Aizkrauklē un Ilūkstē tika uzstādītas BESS sistēmas. Šie aktīvi tiek pārvaldīti ar pašu izstrādāto enerģijas vadības sistēmu “TRON”, kas nodrošina kontroli pār elektroenerģijas ražošanas, tirdzniecības un balansēšanas procesiem.

Ar šo soli kļūvām par vieniem no pirmajiem reģionā, kas balansēšanas tirgū sāka darboties ar risinājumu, kur saules elektrostacijas ir apvienotas ar BESS sistēmām un pārvaldītas ar enerģijas vadības sistēmu “TRON”. Arī šobrīd AJ Power aktīvi darbojas Baltijas balansēšanas tirgū, sniedzot regulēšanas pakalpojumus pārvades sistēmas operatoram Augstsprieguma tīkls.

“TRON” izstrādē izmantojam uzkrāto pieredzi elektroenerģijas vairumtirdzniecībā un enerģētikas projektu attīstībā, lai definētu prasības efektīvai un starptautiski konkurētspējīgai enerģijas vadības sistēmai. Sākotnēji “TRON” tika izstrādāts iekšējām vajadzībām – saules parku, BESS un siltumsūkņu vadībai. Šobrīd tas ir kļuvis par produktu, ko izmanto arī citi tirgus dalībnieki Latvijā. Turpināsim attīstīt arī mākslīgā intelekta sniegtās iespējas, lai paplašinātu “TRON” funkcionalitāti un pielietojumu gan Latvijā, gan ārvalstu tirgos.”

Roberts Samtiņš, AJ Power uzņēmumu grupas vadītājs

Arī klientu iesaiste, izglītošana un atgriezeniskās saites ieguve var būt nozīmīgs instruments ilgtspējīgākas darbības nodrošināšanā. Piemēram, ja uzņēmums ir apņēmis mazināt kāda dabas resursu patēriņu savā darbībā, tas var samazināt šī resursa patēriņu pašu procesos, bet dažkārt ne mazāk būtiski ir tas, lai konkrēto resursu lietot taupīgāk mācītos arī produkta vai pakalpojuma lietotāji un tādējādi kopīgi nodrošinātu vēl lielāku efektu. Tipiski šādi izaicinājumi ir elektroenerģijas, siltumapgādes, ūdensapgādes un citās jomās, kur konkrētu resursu patēriņš vai sistēmas kopējā darbība ir atkarīga arī no klientu paradumiem.



“ Pareiza kanalizācijas lietošana ir joma, kur sabiedrības iesaiste mums ir visvairāk nepieciešama, tāpēc aktīvi sadarbojamies ar Pasaules Dabas Fondu, piedaloties iniciatīvās, kas rosina interesi par ūdens ekosistēmu aizsardzību un mudina ikvienu rīkoties videi draudzīgi. Šajā darbā īpaši nozīmīga ir mūsu dalība sabiedrības izglītošanas platformā “Ja vien ūdeņi spētu runāt”, kur skaidrojam, ka kanalizācijā bieži nonāk priekšmeti un materiāli, kuri tur nedrīkstētu nokļūt, un kādas tam ir sekas. Kampaņa arī atgādina, ka tikai aptuveni 35% Latvijas ūdens objektu ir labā vai ļoti labā ekoloģiskajā stāvoklī, un cilvēku ikdienas paradumi to saudzēšanai var būt ārkārtīgi svarīgi.

Uzskatāmi redzam, ka sabiedrības iesaiste tiešām sniedz pozitīvu rezultātu – tiek sadzirdēti mūsu aicinājumi, lai kanalizācijā nenonāk tai nepiemērotas lietas, pieaug iedzīvotāju vēlme pieslēgties centralizētajām sistēmām. Iedzīvotāji arvien labāk izprot, kā klimata pārmaiņas ietekmē pilsētas infrastruktūru un mūsu ikdienu.

Lai iedzīvotāji savus mājokļu attīstības projektus īstenotu gudri un arī iespējami savlaicīgāk, 2026. gada sākumā aktīvi īstenojām kampaņu “Projektē ziemā – pieslēdzies vasarā”, palīdzot klientiem izmantot pilsētas un uzņēmuma sniegtās iespējas un veicinot atbildīgu pieslēgšanos centralizētajai sistēmai. Tajā visi notekūdeņi tiek droši savākti un kvalitatīvi attīrīti, nodrošinot atbilstību augstajiem ES vides standartiem, ko lokālie risinājumi nespēj. Pašlaik 97,30% Rīgas iedzīvotāju ir pieejami centralizētās kanalizācijas pakalpojumi, taču tiem pieslēgušies 96,07%, tāpēc sniedzam informāciju par jauniem pieslēgumiem un iespējamo līdzfinansējuma atbalstu, rīkojam arī klātienē tikšanās ar apkaimju aktīvistiem.

Ne mazāk būtiska ir jaunās paaudzes iesaiste ūdenssaimniecības nozares attīstībā, tāpēc turpinām piedalīties STEM izglītības aktivitātēs, dodot iespēju skolēniem un studentiem iepazīt ūdens aprites ciklu un mūsu laboratorijas darbu. Šī sadarbība veicina izpratni par nozari, kā arī iedvesmo nākamās profesionāļus, kas nākotnē veidos ilgtspējīgu ūdenssaimniecību. Valsts izglītības attīstības aģentūras atbalstītā projekta “STEM un pilsoniskās līdzdalības norises plašākai izglītības pieredzei un karjeras izvēlei” ietvaros 2026. gada pavasarī kopumā jau 87 astoto un devīto klašu skolēni bijuši mūsu Apvienotās ūdens kvalitātes un kontroles laboratorijā, lai praktiskās nodarbēs iepazītu ūdeni, un plānojam turpināt šo sadarbību arī rudenī.

Mēs skatāmies arī tālākas nākotnes perspektīvā – līdz ar Bioloģiskās attīrīšanas stacijas “Daugavgrīva” modernizāciju vēlamies atvērt sabiedrībai šo nozari vēl plašāk, proti, nākotnē iecerētas ekskursijas, lai klātienē varētu iepazīt notekūdeņu attīrīšanas procesus un tehnoloģijas, kas ik dienu nodrošina Rīgai tīru un drošu vidi.”

Agnese Ozolkāja, SIA Rīgas ūdens valdes locekle



“Elektrum Enerģijas centrs jau gandrīz 30 gadu veicina sabiedrības izpratni par gudru un atbildīgu enerģijas lietošanu.

Mēs ticam, ka pārdomāts energopatēriņš sākas ar zināšanām, skaidru izpratni un praktisku pieredzi. Tāpēc Elektrum Enerģijas centrā ne tikai stāstām un konsultējam – mēs iesaistām. Piedāvājam digitālus rīkus, lekcijas, tematiskus pasākumus, izglītojošas nodarbības un stratēģiskas spēles, kas palīdz ikvienam – no skolēniem līdz uzņēmumiem – pašam pieņemt gudrus lēmumus un saprast to ietekmi uz patēriņu, izmaksām un vidi. Piemēram, uzņēmumu darbinieku izglītošanai piedāvājam bezmaksas apmācības ar spēļu elementiem, izmantojot mūsu izstrādātu stratēģijas galda spēli “Energopols”, kas attīsta izpratni par energoefektivitāti, ilgtspēju un videi draudzīgu rīcību darba vidē.

Veidojot aktivitātes, īpaši domājam par to, lai iegūtās zināšanas būtu viegli pielietojamas ikdienā. Tāpēc uzsveram praktiskus piemērus un reālas situācijas, ar kurām cilvēki patiešām saskaras. Rūpīgi sekojam līdzi aktivitāšu rezultātiem, regulāri veicot pētījumus un analizējot klientu atsauksmes. Tas palīdz nepārtraukti pilnveidot piedāvājumu, precīzi reaģēt uz vajadzībām un panākt ilgstošas pārmaiņas energopatēriņa paradumos.

Arī turpmāk sekosim enerģētikas attīstībai un aktualitātēm, sarežģītas lietas pārvēršot saprotamā, viegli izmantojamā informācijā. Enerģijas pārvaldība kļūst arvien dinamiskāka, un izpratne par šiem procesiem ir būtiska – tā ir pamats ilgtspējīgiem, pārdomātiem un ilgtermiņā izdevīgiem lēmumiem.”

Sanita Bilzena, Elektrum Enerģijas centra vadītāja

Uzņēmumam var būt arī citas ieinteresētās puses, ar kurām nepieciešams veidot dialogu, piemēram, **izglītības un pētniecības iestādes, dažādas regulējošās institūcijas, finansētāji un investori un citi**. Turklāt būtiski pievērst uzmanību ne tikai tām pusēm, kuras uzņēmumam ir nepieciešamas, lai kopīgi realizētu kādus tālejošus mērķus, bet tieši tikpat būtiski – pusēm, kuru dzīves vidi, tās kvalitāti vai spēju īstenot konkrētas darbības uzņēmuma darbība ietekmē. Tās var būt dažādas **vietējās kopienas**, sākot ar apkārtējo sabiedrību vietā, kur atrodas ražotne, tirdzniecības vieta, birojs vai citi pamatdarbības objekti, un beidzot ar **specifiskām sabiedrības grupām**, kuras uzņēmums var ietekmēt, piemēram, ģimenēm ar bērniem, vecākiem cilvēkiem, cilvēkiem ar īpašām vajadzībām, jauniešiem, noteiktām etniskām grupām utt.

Lai izprastu, kuras no iepriekš minētajām sabiedrības grupām ir nozīmīgas konkrēta uzņēmuma darbībai, līdztekus būtisko ilgtspējas ietekmes, risku un iespēju identificēšanai (sk. iepriekš sadaļu **3. Izpratne par ilgtspējas aspektiem un to vadība**) ir vērts analītiski izvērtēt, no kurām ārējām pusēm šīs jomas ir atkarīgas vai kuras ārējās puses var ietekmēt uzņēmuma darbību šajās jomās. Piemēram, izprotot, ka būtisku ietekmi uz vidi rada izmantotais iepakojums, secīgi kļūst skaidrs, ka šo ietekmi iespējams mazināt tikai mainot iepakojuma prasības piegādātājiem un, iespējams, arī iesaistot klientus un/vai atkritumu apsaimniekošanas uzņēmumus, lai izvēlētos visefektīvāk pārstrādājamo iepakojuma veidu un risinājumu. Tādējādi uzņēmums var identificēt konkrētus sadarbības partnerus un iesaistāmās puses, lai kopīgi radītu labāku, ilgtspējīgāku risinājumu.



“Lidosta ar ieinteresētajām personām strādā tiešām ļoti daudz. Mēs uzrunājam un uzturam kontaktus ar ļoti daudzām iesaistītajām pusēm, sākot ar lidostas akcionāru, valsts institūcijām, dažādām uzņēmēju un aviācijas nozares organizācijām, apkārtējām kopienām līdz pat lidostas lietotājiem – lidsabiedrībām, klientiem, nomniekiem –, un, protams, darbiniekiem. Nomniekiem vismaz reizi gadā sūtām aptaujas anketas, tostarp jautājam par stratēģiju ilgtspējas jomā un darbu Net Zero mērķu sasniegšanā.

Starptautiski aviācijas industrija ir attīstījusi lidostu snieguma un kvalitātes novērtējumus dažādās jomās. Mēs esam izvirzījuši mērķus, kurās no jomām vēlamies piedalīties šajos novērtējumos un kādu novērtējuma līmeni vēlamies sasniegt.

Viens no šādiem vērtējumiem ir Starptautiskās lidostu padomes globālā lidostu oglekļa programma “Airport Carbon Accreditation”, kurā pēc konkrētiem kritērijiem tiek vērtēts lidostu sniegums CO₂ izmešu samazināšanā. Rīgas lidosta šajā vērtējumā ir sertificējusies 3+ līmenim, tādējādi kļūstot par pirmo klimatneitrālo lidostu Baltijas valstīs.

Nozīmīgs industrijas kvalitātes mērījums, kurā piedalāmies, ir lidostu klientu servisa novērtējums Airport Service Quality (ASQ), kurā 2025. gadā sasniedzām 3. līmeni. Lai sertificētos ASQ, lidostām ir jāīsteno konkrētas aktivitātes un jāpierāda rīcības klientu pieredzes pilnveidošanā, tostarp regulāri jākonsultējas ar dažādu grupu pasažieriem – cilvēkiem ar pārvietošanās grūtībām, jauniešiem, senioriem, ģimenēm ar bērniem un citām grupām, uzklusot vēlmes un ieteikumus, kā pilnveidot lidostas pakalpojumus un servisa kvalitāti.

ASQ ietvaros pēc noteiktas metodoloģijas tiek veikta arī regulāra pasažieru aptauja, kuras rezultātus no visām iesaistītajām pasaules lidostām centralizēti apkopo Starptautiskā lidostu padome. Tas dod iespēju uzzināt ne tikai mūsu lidostas vērtējumu, bet arī iespēju salīdzināties ar citām apkārtējā reģiona lidostām un līdzīga izmēra lidostām Eiropā. Mēs strādājam starptautiskā vidē, tādēļ šāda salīdzināšanās ir ļoti svarīga.

Svarīga lidostas ieinteresētā puse ir mūsu vietējās kopienas – Mārupes novada – iedzīvotāji, ar kuriem veidojam ilglaicīgu sadarbību tādās jomās kā izglītība, atbalsts sociāli mazaizsargātiem cilvēkiem, citas kopīgas aktivitātes. Īpaši izceļama konstruktīva un sistemātiska sadarbība notiek ar Mārupes novada domi, gan saskaņojot uzņēmuma un novada attīstības plānus plašākā mērogā un ilgtermiņā, gan konkrētus lidostas būvniecības projektus.

Mēs apzināmies, ka lidosta ir kaimiņš, kas novada iedzīvotājiem rada zināmus apgrūtinājumus, un galvenais no tiem, protams, ir lidaparātu troksnis. Arī šajā jomā cieši sadarbojamies ar novadu, uzklusām iedzīvotāju sūdzības un ieteikumus, strādājam ar citām iesaistītajām institūcijām, lai izmantotu pieejamās iespējas un metodes trokšņu ietekmes mazināšanai. Būtiski, ka visi dati par trokšņu ietekmi un veiktajiem un plānotajiem to mazināšanas pasākumiem ir atklāti un ikvienam pieejami lidostas mājas lapā. Lidostā arī ir izstrādāts un tiek regulāri aktualizēts Rīcības plāns trokšņu mazināšanai, kura izstrādes un aktualizācijas posmā notiek plašas konsultācijas ar pašvaldību un iedzīvotājiem.”

Laila Odiņa, Rīgas lidostas valdes priekšsēdētāja



“ Reitan Convenience Latvia (RCL) ilgtspējas pārvaldību balsta skaidrā būtiskuma izpratnē – uzņēmums koncentrējas uz tām jomām, kur ietekme uz vidi un sabiedrību ir vislielākā un kur iespējams panākt taustāmus uzlabojumus. Tā primāri ir sortimenta pārvaldība, jo 2025. gadā tieši sortiments radīja aptuveni 77% no uzņēmuma kopējā CO₂ emisiju apjoma. Tā kā būtiskākā ietekme uz emisijām un resursu patēriņu rodas ārpus RCL tiešās darbības, ilgtspējas virzība nav iespējama bez mērķtiecīgas ārējo pušu iesaistes, īpaši piegādes ķēdē.

2025. gadā sasniegtie uzlabojumi:

- sarkanās gaļas īpatsvars samazināts līdz 35% no kopējā gaļu saturošo produktu pārdošanas;
- palmu eļļu saturošo produktu pārdošanas apjoms samazināts līdz 18%, virzoties uz mērķi līdz 2030. gadam pilnībā izslēgt šādus produktus no sortimenta. 2025. gada RCL panāca, ka visā Caffeine tīklā Latvijā visi ēdienu un dzērienu produkti ir pilnībā bez palmu eļļas. Tas ir vairāku gadu sistemātiska darba rezultāts, tika pārskatītas receptes un aizstātas sastāvdaļas, saglabājot produktu kvalitāti un garšu. Šis solis būtiski samazina uzņēmuma ietekmi uz bioloģisko daudzveidību un tropisko mežu izciršanu, vienlaikus mazinot piegādes ķēdes reputācijas un regulatīvos riskus;
- paplašināts augu izcelsmes alternatīvu piedāvājums un samazināts cukura un tauku saturs produktu sastāvā;
- pilnīga pāreja uz Eiropas un Ziemeļvalstu izcelsmes gaļas produktiem, uzlabojot izsekojamību un piegādes ķēdes atbildību.

Iepakojums RCL praksē tiek skatīts ciešā saistībā ar sortimentu un patērētāju paradumiem. Būtiskākās iniciatīvas:

- iepakojuma apjoma samazināšana, aizvietojo ar augstas ietekmes produktus ar alternatīvām, kam ir mazāks materiālu un CO₂ nospiedums;
- atkārtoti lietojamu trauku veicināšana, piemēram, piedāvājot būtiskas atlaides kafijai klientu pašu krūzēs Narvesen un Caffeine tīklos;
- pāreja uz sertificētām izejvielām (tēja, kakao, cukurs), uzlabojot gan izcelsmes caurskatāmību, gan iepakojuma risinājumus;
- darbs ar piegādātājiem pie iepakojuma risinājumu uzlabošanas kā daļa no Atbildīga iepirkuma politikas.

Šajās iniciatīvās tiek iesaistīti gan piegādātāji, gan klienti, veidojot izpratni, ka ilgtspēja mazumtirdzniecībā ir kopīgs process, nevis atsevišķs uzņēmuma pienākums. RCL ilgtspēju uztver kā biznesa iespēju, nevis atsevišķu atskaites pienākumu, veidojot pamatu atbildīgai izaugsmei ilgtermiņā.

Dace Dovidena, Reitan Convenience Latvia valdes priekšsēdētāja

Līdztekus ieinteresēto pušu iesaistei kopīgu vai ieinteresētajām pusēm labāku risinājumu meklēšanā korporatīvajā pārvaldībā vispār un tostarp ilgtspējas pārvaldībā liela uzmanība tiek veltīta **atklātībai**. Tās principi aplūkoti un būtiskākie publiskojamie dokumenti norādīti arī Latvijas Korporatīvās pārvaldības kodeksā.

Attīstoties ekonomikai un investīciju piesaistei, savulaik pasaulē par standartu kļuva finanšu pārskati, kurus šodien uzraugošajām iestādēm iesniedz ikviens uzņēmums. Viens no to mērķiem ir sniegt investoriem un sadarbības partneriem pārlicību, ka uzņēmums ir stabils, labi pārvalda tam uzticē-

tos finanšu līdzekļus un efektīvi vada uzņēmējdarbības riskus. Mūsdienās līdzās finanšu pārskatiem papildu informāciju par uzņēmuma atbildīgu darbību un spēju pārvaldīt ar to saistītos faktoros sniedz ilgtspējas pārskati jeb ziņojumi.

Sākotnēji, šī gadsimta pirmajās divās desmitgadēs, **ilgtspējas ziņojumi bija brīvprātīgi**, un uzņēmumi tos nereti **balstīja uz savu izpratni** par to, kāda informācija ziņojumā iekļaujama. Nereti tie vairāk atgādāja labo darbu uzskaitījumu un trešajai pusei (piemēram, bankai vai citam sadarbības partnerim) nesniedza pietiekamu informāciju lēmumu pieņemšanai.

Ar laiku daļa uzņēmumu ilgtspējas ziņojumus sāka balstīt uz starptautisku ilgtspējas iniciatīvu prasībām, piemēram:



ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķi



Global Compact iniciatīva



Principles of Responsible Banking

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE BANKING

PRI Principles for Responsible Investment

Principles of Responsible Investment

Tos papildināja **pirmie ilgtspējas ziņošanas ietvari**:



SASB standarti

Biežāk izmanto ASV.



SUSTAINABILITY DISCLOSURE DATABASE

Globālās ziņošanas iniciatīva (GRI)

Līdz šim vispopulārākais to Baltijas uzņēmumu vidū, kuri publicē ilgtspējas pārskatus.

TCFD

TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TCFD vadlīnijas

Galvenokārt attiecas uz klimata risku un iespēju izvērtēšanu un ziņošanu. (Balstoties uz TCFD vadlīnijām, ir izstrādāts arī Biznesa ilgtspējas padomes **klimata risku pārvaldības ceļvedis**.)

Informācija, kas sagatavota, balstoties uz šiem ietvariem un standartiem, ir strukturētāka un potenciāli sniedz iespēju sekot līdz uzņēmuma sniegtam gadu griezumā, kā arī salīdzināt tā sniegtumu ar citiem nozares uzņēmumiem. Tomēr arī šie pārskati līdz šim vairāk bijuši fokusēti uz retrospektīvas (pagātnes) informācijas sniegšanu un trešajai pusei nesniedz pietiekamu informāciju par to, ko uzņēmums attiecīgajās jomās plāno darīt turpmāk.

Pēdējos gados gan Eiropa, gan pasaule ir nonākusi pie secinājuma, ka, atstājot ilgtspējas ziņošanu pašplūsmā un ļaujot to ieviest brīvprātīgi, pastāv risks, ka liela daļa uzņēmumu par ilgtspējīgas attīstības jautājumiem tā arī nesāks domāt. Līdzīgi kā bez obligātām prasībām, visticamāk, pienācīgā mērā netiktu ieviesta nedz naudas atmazgāšanas (AML), nedz datu aizsardzības (GDPR) kontrole, bez kurām mūsdienu uzņēmējdarbības vide nav iedomājama. Tāpat, izmantojot atšķirīgus ziņošanas ietvarus, ārējām pusēm ir sarežģīti salīdzināt dažādu uzņēmumu darbību.

Tādēļ kopš 2020. gada tiek izstrādātas un ieviestas **obligātās ziņošanas prasības lieliem uzņēmumiem** (tostarp gan tādiem, kuru vērtspapīri ir apgrozībā biržā, gan citiem), kā arī standartizētas ziņošanas prasības citiem uzņēmumiem, kuri joprojām var izvēlēties sagatavot ilgtspējas ziņojumus brīvprātīgi. Tādējādi tiek sekmēta informācijas pieejamība kopumā, kā arī mazināta tās dažādība, kas līdz šim ierobežoja ilgtspējas informācijas lietderību lēmumu pieņemšanā (ja katrs nozares uzņēmums ziņo kaut ko citu, kā lai, piemēram, klients vai banka pieņem izsvērtu lēmumu, ar kuru un ar kādiem nosacījumiem sadarboties?).

Eiropas Savienība 2022. gadā apstiprināja **Korporatīvās ilgtspējas ziņu sniegšanas direktīvu** (ES) 2022/246436 jeb saīsinājumā no angļu valodas **CSRD**. Uz tās pamata izstrādāti arī **Eiropas ilgtspējas ziņošanas standarti** (Komisijas deleģētā regula (ES) 2023/277237 jeb **ESRS**), kuri līdzīgi kā finanšu pārskatu standarti nosaka, kādu saturu, struktūru, informāciju un datus uzņēmumam jāiekļauj savā ilgtspējas ziņojumā. Tostarp ziņojumos jāatklāj arī uzņēmuma nākotnes pieeja un plāni ilgtspējas jomu pārvaldībai, tādējādi šiem pārskatiem kļūstot par regulāriem, daudzpusīgi izsvērtiem progresa ziņojumiem, nevis retrospektīvas informācijas atspoguļojumu.

Ziņošanas tēmas, kuras standarti aptver un ar kurām saistītās informācijas atklāšana ir atkarīga no uzņēmuma veikta būtiskuma izvērtējuma, ir:

ESRS tematiskie standarti

Vispārīgie principi un atklājamā informācija		
VIDE	SOCIĀLIE ASPEKTI	PĀRVALDĪBA
Klimata pārmaiņas	Pašu personāls	Darījumdarbība (biznesa ētika)
Piesārņojums	Darbinieki vērtības ķēdē	
Ūdens un jūras resursi	Skartās kopienas	
Biodaudzveidība un ekosistēmas	Patērētāji un tiešie (gala) lietotāji	
Resursi un aprites ekonomika		

Praktiski ieteikumi, kā uzsākt ilgtspējas ziņošanu atbilstoši minētajām prasībām, ir iekļauti Biznesa ilgtspējas padomes izveidotajā ceļvedī **Ceļā uz izcilību ilgtspējas ziņošanā**³⁶.

2025. gadā ES institūcijas diskutēja, uz cik plašu uzņēmumu loku šo direktīvu un prasības attiecināt obligāti un kam atstāt brīvprātīgu izvēli – vai un ko ziņot. Ja sākotnēji direktīvu bija paredzēts attiecināt uz visiem lielajiem uzņēmumiem (250 un vairāk darbinieku, 50 milj. EUR vai lielāks apgrozījums un/vai 25 milj. vai lielāka bilances vērtība), tad 2025. gada nogalē šis tvērums tika sašaurināts uz uzņēmumiem, kuriem ir vismaz 1000 darbinieku un vismaz 450 milj. EUR apgrozījums³⁹.

Vai tas nozīmē, ka visi pārējie var nedarīt neko? Ne gluži.

Pirmkārt, arī mazāki uzņēmumi ir sadarbības partneri, piegādātāji vai klienti lieliem uzņēmumiem, kuri atbilst augstāk minētajiem kritērijiem. Ja jūsu partneru lokā ir šādi uzņēmumi, tiem ziņošana ir obligāta, un tas nozīmē, ka noteikta veida informācija un iesaiste visticamāk tiks prasīta arī jums. Piemēram, ja jūsu klients ir lielveikalu tīkls, kurš ir izvirzījis mērķi mazināt savos plauktos pieejamo produktu kopējās emisijas, šāda mērķa izpilde (un attiecīgās informācijas publiskošana) būs atkarīga no jūsu un citu uzņēmumu spējas sniegt pietiekamu un pamatotu informāciju par produkta SEG emisijām un vienoties par veicamajiem uzdevumiem to mazināšanai.

³⁶ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

³⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772>

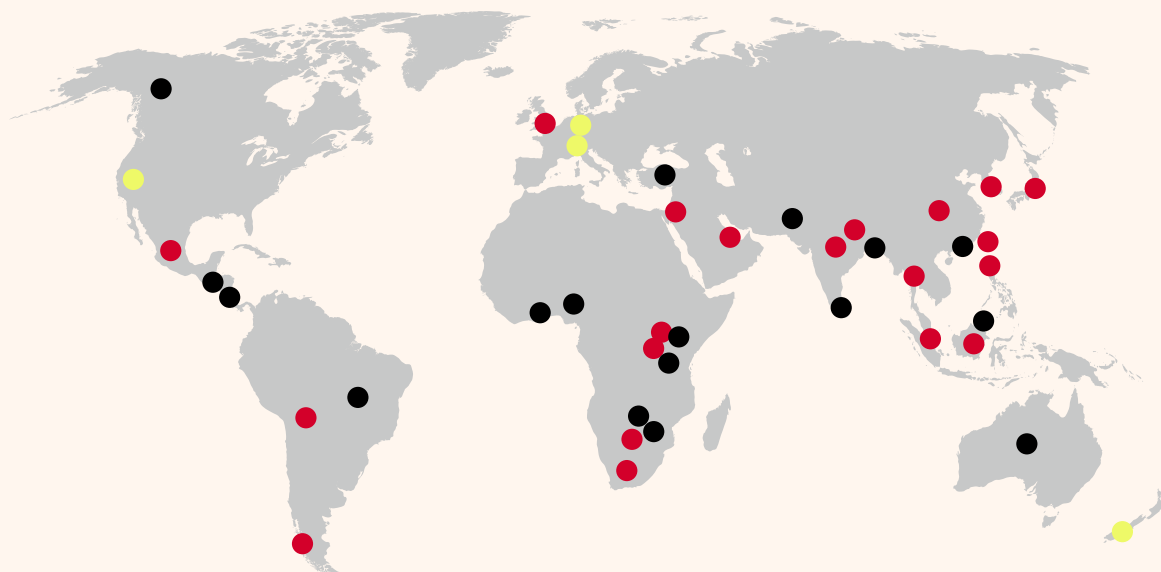
³⁸ Ceļvedis tapis pirms izmaiņu veikšanas CSRD un ESRS piemērošanā. Tajā aprakstītie principi ir izmantojami arī tagad, taču aktualizētos ESRS standartus plānots apstiprināt līdz 2026. gada vidum. Eiropas Komisijai iesniegtais aktualizēto ESRS standartu projekts pieejams šeit: <https://www.efrag.org/en/draft-simplified-esrs>

³⁹ <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20251211IPR32164/simplified-sustainability-reporting-and-due-diligence-rules-for-businesses>

Turklāt tas attiecas ne tikai uz Eiropas uzņēmumiem – līdztekus CSRD attīstībai dažādās pasaules valstīs pēdējos gados ir apstiprinātas un pakāpeniski ar likumu tiek ieviestas **Starptautisko finanšu pārskatu standartu (SFPS) informācijas atklāšanas prasības ilgtspējas jomā**. To mērķis, kā jau minēts iepriekš, ir papildināt pieejamo finanšu informāciju ar datiem un skaidrojumiem par to, kā uzņēmums vada savus ilgtspējas (tostarp klimata) riskus un kā izmanto ar šīm jomām saistītās iespējas. Standard&Poor's 2025. gada rudenī publicēja informāciju par pasaules valstīm, kurās šos informācijas atklāšanas standartus (pazīstami arī kā IFRS/ISSB standarti) plānots nostiprināt vai kur tie likumdevēju līmenī jau ir pieņemti⁴⁰. Šī karte sniedz iespēju uzskatāmi pārliecināties, ka ilgtspējas ziņošana nebūt nav tikai Eiropas ambīcija.

IFRS/ISSB ilgtspējas ziņošanas standartu ieviešana pasaulē.

● Pieņemti ● Plānots pieņemt ● Citas jurisdikcijas ar saderīgiem informācijas atklāšanas standartiem



Avots: Standard&Poor's, 2025. gada septembris.

Otrkārt, līdztekus ziņošanas prasību atvieglošanai uzņēmumiem 2025. gadā ir pieaugušas prasības, ko Eiropas Centrālā banka un Eiropas banku uzraudzības iestāde izvirza finanšu institūcijām ilgtspējas risku izvērtēšanā un integrēšanā klientu kredītrisku vērtējumos, pārkārtošanās plānu izstrādē ar mērķi mazināt banku finansētās SEG emisijas, kā arī banku pašu finansējuma pieejamības jomā atkarībā no to spējas iepriekšminētās jomas sekmīgi vadīt. Finanšu sektoram un secīgi tā klientiem izvirzītās prasības sīkāk aplūkotas nākamajā nodaļā.

Visbeidzot, ilgtspējas prasības ir integrētas arī daudzu starptautisko investoru (piemēram, Eiropas Rekonstrukcijas un attīstības bankas⁴¹, Pasaules Bankas grupas⁴², Eiropas Investīciju bankas⁴³ un tās grupā ietilpstošā Eiropas Investīciju fonda un citu starptautisko finanšu institūciju) prasībās. Šie investori iegulda līdzekļus dažādos uzņēmumos gan tieši (piemēram, finansējot lielus infrastruktūras projektus), gan netieši – ar investīciju fondu starpniecību. Ņemot vērā, ka investīciju fondu darbība Baltijā pēdējos gados kļūst aktīvāka un uzņēmumi izmanto iespēju piesaistīt ārējos investorus, ilgtspējas prasības ir viens no stūrakmeņiem, kas šādiem uzņēmumiem jāspēj ievērot.

⁴⁰ <https://www.spglobal.com/sustainable1/en/insights/regulatory-tracker/esg-regulatory-tracker-september-2025>

⁴¹ <https://www.ebrd.com/home/who-we-are/ebd-values/ebd-environmental-social-sustainability/reports-and-policies/performance-requirements.html>

⁴² <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/environmental-and-social-framework>

⁴³ <https://www.eib.org/en/publications/eib-environmental-and-social-standards>

Tādējādi pat tad, ja jūsu uzņēmums nav viens no tiem Latvijā salīdzinoši nedaudzajiem uzņēmumiem, kuriem ilgtspējas ziņojumu sagatavošana un publiskošana ir obligāta, ir vērts apzināt savus būtiskākos sadarbības partnerus un finansētājus un noskaidrot to prasības, tostarp par datiem un informāciju, kas viņiem no jums nepieciešama.

Prasības dažādiem partneriem var būt līdzīgas, ir vērts apsvērt vienkāršota, standartizēta ilgtspējas ziņojuma sagatavošanu, kurā jau iekļauta būtiskākā ar uzņēmuma ilgtspēju saistītā informācija. Eiropas Komisija šim nolūkam iesaka izmantot t. s. **VSME standartu**, kas faktiski ir atvieglota Eiropas ilgtspējas ziņošanas standartu versija, kas piemērota mazākiem un vienkāršākiem uzņēmumiem (VSME saīsinājumā no angļu valodas nozīmē – **Brīvprātīgais mazo un vidējo uzņēmumu standarts jeb Voluntary SME Standard**). Šis standarts ietver tos pašus informācijas blokus, ko "lielie" standarti (skatīt attēlu "ESRS tematiskie standarti"), bet **ļauj informāciju atklāt īsāk, fokusējoties uz pamata datiem**. Lielākoties šiem datiem jābūt pietiekamiem, lai nodrošinātu finansētāju vajadzības, kā arī atsevišķas citu sadarbības partneru vajadzības.

No pārvaldības viedokļa tas nozīmē, ka uzņēmumam ir:

1. Jāizvērtē, vai uz to attiecas obligātās ziņošanas prasības.
2. Jāapzina savu sadarbības partneru prasības.
3. Jānosaka, kuru no ziņošanas ietvariem (Eiropā primāri – CSRD/ESRS vai VSME) izmantot.
4. Jānosaka atbildīgais par informācijas apkopošanu un sagatavošanu.
5. Jānodrošina nepieciešamais atbalsts atbildīgajam darbiniekam vai funkcijai.

Atbilstoši labajai praksei ilgtspējas ziņojumam vajadzētu būt pārskatam par attiecīgajā periodā paveikto, taču praktiski tas nereti ir arī **labs informācijas avots uzņēmumam pašam**, lai ieraudzītu un izvērtētu iespējas uzlabot savu darbību vai kaut ko tajā mainīt. Tādēļ vadības līmenī ir vērts izskatīt sagatavoto informāciju un pārrunāt to ar atbildīgajiem, lai identificētu izaugsmes iespējas un pieņemtu lēmumus par to tālāko virzību.

Visbeidzot, lai nodrošinātu, ka publiskotā informācija ir uzticama, ir vēlams veikt ilgtspējas ziņojuma **ārēju neatkarīgu pārbaudi**, kas pēc būtības ir līdzīga jau ierastajiem finanšu pārskatu auditiem. Tādējādi lasītājs "no malas" varēs paļauties, ka ilgtspējas ziņojuma saturs un tajā iekļautie dati ir pārbaudīti un pietiekami ticami.



“Godīgi un atbildīgi ir vienas no AST vērtībām. Tas atspoguļojas arī mūsu ilgtspējas pārvaldības un ziņošanas praksē. Pārskata auditēšana ir būtiska, jo sniedz pārskata lasītājiem – investoriem, sadarbības partneriem un ikvienam citam interesentam – pārlicību par pārskata patiesumu. Audits ir iespēja arī identificēt pilnveidojamās jomas strukturēti un mērķtiecīgi virzīties uz pasākumiem, kam ir lielāka nozīme un ietekme ilgtspējas sekmēšanā. Tas palīdz arī uzlabot iekšējos procesus un pārskata kvalitāti, lai katrs nākamais pārskats būtu pēc iespējas pilnīgāks un lietotājiem draudzīgāks.”

Rolands Irklis, AS Augstsprieguma tīkls (AST) valdes priekšsēdētājs

Atsevišķi uzņēmumi papildus šādai pārbaudei vai tās vietā veic ārēju uzņēmuma ilgtspējas novērtējumu. Latvijā ilgus gadus uzņēmumiem bija iespēja piedalīties Ilgtspējas indeksā, bet šobrīd arvien populārāka kļūst iespēja saņemt, piemēram, Ecovadis⁴⁴, B Corp⁴⁵ vai starptautiskas kredītreitingu aģentūras novērtējumu, kas ļauj iegūt objektīvu skatu no malas par pašreizējo sniegumu un identificēt būtiskākās uzlabojamās jomas.



“AS Latvenergo pērn ir saņēmusi Standard & Poor’s korporatīvās ilgtspējas novērtējumu, iegūstot 54 punktus, kas ierindo AS Latvenergo starp 30 % augstāk novērtēto uzņēmumu elektroenerģijas (*Electric Utilities*) nozarē starptautiskā mērogā.

Uzņēmumam šī nav pirmā pieredze ar starptautiskiem ESG reitingiem: 2023. gadā ISS ESG pēc savas iniciatīvas veica uzņēmuma ESG novērtējumu. ISS ESG piešķīra AS Latvenergo ESG uzņēmuma reitingu B-, kas AS Latvenergo ierindo starp 10 % visaugstāk novērtētajiem industrijas uzņēmumiem. Papildus tika piešķirts Prime novērtējums (*Prime badge*), ko piešķir uzņēmumiem, kas izpilda ISS ESG stingrās prasības attiecībā uz ilgtspējības sniegumu nozarē.

Izvēloties ESG reitingu aģentūru, AS Latvenergo kā valsts kapitālsabiedrībai svarīgs kritērijs ir cena. Būtisks apsvērums ir izvērtēšanas process un metodoloģija, atbilstoši kurai vērtējums tiek veikts. Izskatījām arī ESG reitingu lietojumu enerģētikas nozarē. Tāpat svarīgs apsvērums ir aģentūras komunikācija ar mums kā klientu, jo tā liecina par atbalstu izvērtēšanas laikā. Atbilstoši šiem kritērijiem no apskatītajiem pretendentiem vispievilcīgākie šķita Sustainable Fich un Standard & Poor’s.”

Guntars Mihailovs, AS Latvenergo ilgtspējas projektu vadītājs

⁴⁴ <https://ecovadis.com/>

⁴⁵ <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>



“MADARA Cosmetics redzējumā ilgtspēja nekad nav bijusi īslaicīga tendence, bet gan biznesa kodols. Tādēļ B Corp™ sertifikāta iegūšana mums nebija tikai mērķis, bet dabisks, stratēģisks solis, kas apliecina mūsu pamatvērtības, kas kopš dibināšanas brīža balstītas atbildībā pret vidi, cilvēkiem un pārvaldību. Šis globālais standarts ne tikai paver plašākas starptautiskās atpazīstamības iespējas zīmolam MÁDARA, bet arī pozicionē mūs starp pasaules līderiem, kas izmanto uzņēmējdarbību kā līdzekli pozitīvas ietekmes radīšanai.

B Corp™ sertifikācija MADARA Cosmetics ir būtisks ieguldījums, kas sniedz visaptverošu trešās puses validāciju mūsu ilgtspējas praksei, aptverot visu uzņēmējdarbības modeli – no izejvielām līdz pārvaldībai. Šis process kalpo kā aktīvs pilnveidošanās dzinulis un apliecina, ka mūsu “darīt labu” ir ar datiem pamatota realitāte, nevis tikai stāsts.

Sertifikāti, tostarp B Corp™ un COSMOS, mūsu lietotājiem, kolēģiem un investoriem kalpo kā uzticības zīmogi, jo mūsdienu patērētājs prasa ne tikai kvalitāti, bet arī pārlicību par uzņēmuma kopējo ētikas un atbildības stāstu. B Corp™ mums ļauj ne tikai formalizēt mūsu ilgtspējas praksi, bet arī nodrošina, ka mēs esam pozitīvu pārmaiņu priekšgalā, sniedzot pārlicību gan sev, gan mūsu lietotājiem, ka mēs strādājam labākai rītdienai jau šodien.”

Gunta Šulte, Madara Cosmetics izpilddirektore

Izvēloties piemērotāko ESG reitinga sagatavotāju vai ārējās sertifikācijas/akreditācijas sniedzēju, vēlams apsvērt šādus faktoros:

- **Vērtējuma izmantošanas mērķis.** Jāizprot, kā ieinteresētās puses (investori, bankas, sadarbības partneri) izmanto šo vērtējumu (reitingu) un kuru datu analīze šim nolūkam ir visatbilstošākā. Piemēram, ja uzņēmumā ir atjaunīgās enerģijas / SEG emisiju samazināšanas stratēģija, kura ir būtiska investoriem, uzņēmums var izvēlēties brīvprātīgi atklāt informāciju CDP klimata pārmaiņu programmā vai Dow Jones ilgtspējas indeksā. Tāpat svarīgi, vai un kurš no vērtējumiem ir nozīmīgs jūsu sadarbības partneru izvēlē par labu vienam vai otram partnerim.
- **Vērtējuma vispārējā pieeja un metodoloģija.** Būtu jāizvērtē, kurus tematus aģentūra vai sertifikācijas organizācija izmanto, nosakot vērtējumu, un kuri aspekti tiek vērtēti atšķirīgi.
- **Nozarē populārākās aģentūras vai sertifikāti.** Būtu jāizvērtē, ar kurām ilgtspējas reitingu aģentūrām vai sertifikācijas organizācijām sadarbojas citi nozares uzņēmumi, konkurenti. Tas palīdzēs gan pašam uzņēmumam, gan tā sadarbības partneriem salīdzināt sniegumu galvenajos veikspējas rādītājos (KPI) ar citiem nozares uzņēmumiem un identificēt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi. Ņemot vērā, ka vērtēšanas metodikas atšķiras, būs daudz sarežģītāk salīdzināt nozares uzņēmumu vērtējumus, ko piešķirušas dažādas organizācijas.
- **Uzņēmumam būtiski papildu aspekti.** Atbilstoši specifiskiem ilgtspējas aspektiem un pieejamajiem datiem, uzņēmumam būtu jāizvērtē, vai ir kādi papildu apsvērumi, kas var ietekmēt reitingu aģentūras vai sertifikācijas organizācijas izvēli. Svarīgs aspekts var būt arī pakalpojuma cena, jo maksa par ārējiem ilgtspējas snieguma vērtējumiem svārstās plašā diapazonā.
- **Vērtējuma ieguves ātrums.** Ārējā novērtējuma ieguves operatīvāte ir atkarīga no vērtēšanas pieejas (piemēram, vai attiecīgā organizācija liek aizpildīt tiešsaistes anketu un savu vērtējumu balsta uz tās rezultātiem), vai arī notiek plaša divpusēja komunikācija, papildu intervijas, informācijas precizēšana utt. Savukārt tāda vērtējuma ieguve, kas uzņēmumam un tā sadarbības partneriem ir pieņemams (t. i., pietiekami augstu rādītāju sasniegšana) var būt vēl ilglaicīgāks process, jo tā ieguvei var būt nepieciešami noteikti uzlabojumi uzņēmuma darbībā, atkārtota novērtējuma veikšana u. c. soļi.

Ilustratīvi ieinteresēto pušu vadības un atklātības piemēri dažāda mēroga un brieduma uzņēmumos

Mazi uzņēmumi	Vidēji uzņēmumi	Lieli, sarežģīti uzņēmumi
Attiecības ar ārējām ieinteresētajām pusēm		
<p>Ir zināmi būtiskākie sadarbības partneri, un ar tiem tiek veidots dialogs gan par ikdienas sadarbības jautājumiem, gan plašākām attīstības perspektīvām, tostarp ilgtspējas kontekstā.</p> <p>Ir nodrošināta pamata informācija ārējām ieinteresētajām pusēm (piemēram, apkārtējai kopienai), un nepieciešamības gadījumā tiek veidots ciešs dialogs (piemēram, lai risinātu savstarpējus problēmjaudājumus, neskaidrības vai radušos negatīvu ietekmi uz kopienas).</p>	<p>Ir laba izpratne ne tikai par tiešajiem sadarbības partneriem un tuvākajām ieinteresētajām pusēm, bet arī plašāku ieinteresēto pušu loku, to vajadzībām un interesēm. Uzņēmums ir formāli vai neformāli kartējis ieinteresētās puses un apzinājis būtiskākos saskares punktus ar tām.</p> <p>Mērķtiecīgi tiek attīstīta sadarbība ar šīm ieinteresētajām pusēm, proaktīvi tās iesaistot diskusijās un viņu viedokli ņemot vērā lēmumu pieņemšanā. Ieinteresēto pušu vadībā aktīvi (proaktīvi) iesaistās uzņēmuma vadība.</p>	<p>Ir veikts detalizēts ieinteresēto pušu kartējums, identificētas katras puses intereses un vajadzības, jomas, kurās šīs puses var ietekmēt uzņēmuma darbību, un noteikti iesaistes veidi un kanāli katrai no grupām, kā arī noteikti atbildīgie vadības līmenī (tostarp padomē, valdē, vadības komandā) par šo pušu iesaisti un stratēģisku vadību.</p> <p>Dialogs ir mērķtiecīgs, regulārs, tiek risināti gan pozitīvi, gan negatīvi jautājumi, un rasti optimāli risinājumi, nepieciešamības gadījumā pielāgojot uzņēmuma darbību un procesus.</p> <p>Ieinteresēto pušu iesaistes intensitāte, procesi un tālākā rīcība tiek regulāri izvērtēta, un pēc nepieciešamības veikti uzlabojumi.</p>
Piegādātāju vadība		
<p>Piegādātāju izvērtēšana balstās uz pamatdarbībai nozīmīgiem principiem (cena, laiks, kvalitāte) un attiecībā uz ilgtspējas principiem prasa atbilstību pamata tiesību aktiem (piemēram, darba drošības, vides aizsardzības jomā).</p> <p>Ja šie principi tiek pārkāpti, tiek izvērtētas turpmākās sadarbības iespējas.</p>	<p>Ir apkopota informācija par būtiskākajiem piegādātājiem, ir izstrādāts piegādātāju ētikas kodekss vai līdzīgs dokuments, kura ievērošanu prasa apliecināt ikvienam piegādātājam (piemēram, slēdzot jaunu līgumu).</p> <p>Kodeksa pārkāpšana var būt iemesls sadarbības pārtraukšanai vai "iesaldēšanai", taču uzņēmumā nav ieviesti konkrēti pasākumi, kā sekot līdzi piegādātāju darbībai un kodeksa ievērošanai.</p> <p>Notiek komunikācija ar būtiskākajiem piegādātājiem par ilgtspējas mērķiem un to, vai un ko tas nozīmē piegādātāju attiecībās (piemēram, izmaiņas produktu prasībās, iesaiste alternatīvu risinājumu izstrādē vai ieviešanā utt.).</p>	<p>Ir attīstītas piegādātāju attiecības, regulāra komunikācija par ilgtspējas jautājumiem un iesaiste ilgtspējas mērķu izpildē.</p> <p>Ir izvirzīti ilgtspējas mērķi vai skaidras prasības ilgtspējas jomā arī piegādātājiem (piemēram, SEG emisiju samazināšanā, darba drošības prakses attīstīšanā, noteiktu ilgtspējas izvērtējumu veikšanā u. c.).</p> <p>Prasību ievērošana tiek kontrolēta, veicot regulārus piegādātāju auditus vai citus kontroles pasākumus un, ja nepieciešams, izstrādājot uzlabojumu ieviešanas plānu.</p>

Mazi uzņēmumi	Vidēji uzņēmumi	Lieli, sarežģīti uzņēmumi
Informācijas publiskošana		
<p>Mājas lapā ir publiskota pamata informācija par apņemšanos ilgtspējas jomā.</p> <p>Informācija var būt sasaistīta ar kādu no starptautiskajiem ietvariem (piemēram, ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķiem).</p>	<p>Tiek sagatavots un publiskots ikgadējais ilgtspējas pārskats/ ziņojums, kurā ir atspoguļotas būtiskākās pieejas, apņemšanās/mērķi un to sasniegšanas progress.</p> <p>Pārskats var būt veidots, balstoties uz kādu no brīvprātīgajiem starptautiskajiem standartiem vai ietvariem (piemēram, ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķiem, GRI standartiem, VSME standartiem u. c.).</p>	<p>Ikgadējā gada pārskatā tiek iekļauts ilgtspējas ziņojums, kas atkarībā no uzņēmuma mēroga un specifikas ir balstīts uz CSRD/ ESRS, IFRS/ISSB un/vai VSME standartiem.</p> <p>Ziņojuma saturs ir pamatots atbilstoši izmantotajiem standartiem veiktā būtiskuma novērtējumā un iekļauj visu ar būtiskajām jomām saistīto obligāto informāciju.</p> <p>Ilgtspējas ziņojums ir auditēts (obligāti uzņēmumiem, uz kuriem attiecas CSRD prasības, pārējiem – brīvprātīgi) vai vismaz veikta ārēja verifikācija būtiskākajiem tajā iekļautajiem datiem (piemēram, SEG emisiju uzskaitē un aprēķinam).</p>
Ārējs novērtējums		
<p>Nav veikts ārējs ilgtspējas novērtējums.</p>	<p>Ir veikts vietēja vai starptautiska līmeņa pamatnovērtējums pēc sadarbības partneru (piemēram, klientu) pieprasījuma, un iespēju robežās tā rezultāti tiek ņemti vērā, izvērtējot uzlabojumu iespējas darbībā.</p>	<p>Regulāri un mērķtiecīgi tiek izmantota iespēja veikt ilgtspējas snieguma ārēju starptautisku novērtējumu, tostarp, analizējot tā rezultātus laika dinamikā un salīdzinājumā ar nozares vai citiem līdzvērtīgiem uzņēmumiem un ieviešot izvērtējuma rezultātā identificētos nepieciešamos uzlabojumus savā darbībā.</p>



3. nodaļa

Ilgtspējas pārvaldība un finansējuma pieejamība

Kādēļ uzņēmuma finansēšanai ir svarīga laba pārvaldība?

Laba pārvaldība, tostarp ilgtspējas jautājumu pārvaldība, pirmām kārtām ir drošība pašam uzņēmumam. Ja pārvaldības procesi ir skaidri un labi funkcionē, vadībai un darbiniekiem tas rada pārliecību par darbības stabilitāti, mazina negaidītu pārsteigumu risku un nodrošina, ka uzņēmums patiešām atbildīgi izvērtē un ņem vērā ar tā darbību gan tieši, gan netieši saistītus faktorus.

Vienlaikus šāda pārliecība ir nepieciešama arī sadarbības partneriem. Jo īpaši finansētājiem un investoriem, kuri uzņēmumam vismaz uz laiku uztic savu naudu un vēlas būt droši, ka tā ne tikai tiks izmantota atbildīgi un paredzētajam mērķim, bet arī ka bizness ir pietiekami stabils un nodrošinājies pret visdažādākajiem riskiem. Ņemot vērā, ka riski var ietekmēt uzņēmuma pozīciju tirgū, stabilitāti, reputāciju un citus faktorus, beigu beigās tie var ietekmēt arī finanšu situāciju un līdz ar to finansētāju intereses.

Vienkārši runājot, banka vēlas noteiktā laikā atgūt savu naudu, bet investors – palielināt ieguldīto kapitālu. Tādēļ tiem ir svarīgi, lai uzņēmums labi pārvaldītu gan savas pamatdarbības procesus, gan atbildīgi izturētos pret vides, sociālajām, uzņēmējdarbības vides un citām jomām, kas veido ilgtspējas dienaskārtību. Pieaugot globālajiem izaicinājumiem šajās jomās un vienlaikus – regulējumam, kas nosaka zināmus pienākumus un prasības (piemēram, SEG emisiju mazināšanas, iepakojuma un atkritumu mazināšanas, sabiedrības iesaistes u. c. jomās), palielinās arī saistīto risku nozīme. Neatbilstība regulējuma prasībām, nepietiekami ātra pielāgošanās ārējās vides izmaiņām vai apzināta to ignorēšana – tas viss var radīt finanšu sekas.



Finanšu sektoram izvirzītās regulējuma prasības

Arī pašiem finansētājiem ir jāievēro regulējums, kas nosaka viņu pienākumus. Kopš 2020. gada ilgtspējīgu finanšu jomā ir ievērojami pieaugušas prasības, kas jāpilda gan investoriem, gan komercbankām un citām finanšu institūcijām. [Regula \(ES\) 2019/2088 par informācijas atklāšanu, kas saistīta ar ilgtspēju, finanšu pakalpojumu nozarē](#) (angl. – *Sustainable Finance Disclosure Regulation*) nosaka pienākumu aktīvu pārvaldītājiem, investīciju fondiem un citiem finanšu tirgus dalībniekiem izstrādāt ESG jeb ilgtspējas risku novērtēšanas pieeju, to integrēt investīciju lēmumu pieņemšanā, publiskot šo pieeju un pielietot praksē, kā arī regulāri ziņot par sava portfeļa uzņēmumu ilgtspējas sniegumu.

[ES Taksonomijas regula \(ES\) 2020/852](#) un uz tās pamata izstrādātās deleģētās regulas nosaka kritērijus ilgtspējīgu darbību klasifikācijai dažādās nozarēs (piemēram, enerģētikā, transportā, atkritumu apsaimniekošanā, nekustamā īpašuma attīstīšanā un būvniecībā u. c.). Regulā noteiktie kritēriji ir pamatā daudzu finanšu institūciju, tostarp institucionālo investoru (piemēram, Eiropas Investīciju banka, Eiropas Rekonstrukcijas un attīstības banka u. c.) un komercbanku finansēšanas programmām un to kritērijiem.

Taksonomijas prasības ir pamatā arī [ES Zaļo obligāciju regulai \(ES\) 2023/2631](#), kura noteic, ka šādu finanšu instrumentu var emitēt tikai tad, ja tiek nodrošināta atbilstība Taksonomijā noteiktajiem kritērijiem konkrētajā darbības jomā. Latvijas uzņēmumu vidū šādas obligācijas līdz šim ir emitējis SIA Rīgas ūdens⁴⁶ un AS Latvenergo⁴⁷.

Savukārt komercbanku darbībai prasības izvirza Eiropas Centrālā banka (ECB) un Eiropas banku uzraudzības iestāde, kuras izstrādā vadlīnijas [ESG risku vadībai](#), tostarp pārkārtošanās plānu izstrādei finanšu sektorā, [scenāriju analīzei](#) u. c., kā arī [veic šo procesu uzraudzību](#) banku nozarē. Izsludinot [uzraudzības prioritātes 2026.–2028. gada periodam](#), ECB ir norādījusi, ka **klimata un ar dabu saistītus riskus uzskata par vienu no lielākajām ievainojamībām finanšu nozarē**. Šis, loģiski, ir atkarīgs no tā, kādus uzņēmumu un attīstības projektus bankas finansē, kā izvērtē saistītos ilgtspējas riskus un cik mērķtiecīgi sadarbībā ar klientu tos pārvalda.

Ilgtspējas faktoru faktiskā loma finansētāju lēmumos

Lai pārliecinātos, vai un kā iepriekšminētās prasības tiek iekļautas finansētāju faktiskajos lēmumos, 2025. gada vasarā Biznesa ilgtspējas padome sadarbībā ar Rīgas Tehniskās universitātes pētniecēm Dr. Ilzi Zumentu un Levu Kustovu veica Baltijas finanšu un investīciju tirgus dalībnieku pētījumu.

Pētījumā piedalījās 30 respondenti no trim Baltijas valstīm (komercbankas, aktīvu pārvaldītāji, iespējama kapitāla fondi, pensiju fondi, investīciju bankas u. c.), kā arī divas starptautiskas finanšu institūcijas, kas tostarp finansē Baltijas uzņēmumus un infrastruktūras projektus.

⁴⁶ <https://www.rigasudens.lv/lv/obligacijas>

⁴⁷ <https://latvenergo.lv/lv/jaunumi/preses-relizes/relize/latvenergo-pirmas-eiropas-zalas-obligacijas-iegadajas-rieteimeiropas-investori>

Vaicāti, vai un kurā darījuma posmā lēmumu pieņemšanā un sadarbībā iekļauj ESG kritērijus,

- **88 %** respondentu norādīja, ka izvērtē finansējamā uzņēmuma ilgtspējas praksi un iespējamos riskus **pirms darījuma noslēgšanas**. Citiem vārdiem sakot, ilgtspējas pārvaldības prakse var ietekmēt to, vai uzņēmums vispār saņems finansējumu no konkrētās bankas vai investora;
- **59 %** seko līdzīgai finansētā uzņēmuma darbībai arī ilgtspējas jautājumos **visā sadarbības laikā**, piemēram, lūdzot iesniegt konkrētu informāciju, pārvērtējot riska profilu u. c.;
- **38 %** jau šobrīd iekļauj **ESG saistības finansēšanas līguma nosacījumos**. Tas nozīmē, ka uzņēmumam, kurš saņēmis ārējo finansējumu, jānodrošina noteiktu ilgtspējas rādītāju sasniegšana – pretējā gadījumā tā aizdevuma procenti vai citi nosacījumi var tikt mainīti, kā tas noteikts līgumā.

Komentējot, kādu lomu ESG faktori spēlē lēmumu pieņemšanā, **81 % respondentu** norādīja, ka primāri **izvērtē iespējamus izslēgšanas nosacījumus** (t. i., vai uzņēmuma darbība neietilpst kādā no jomām, ko, piemēram, banka noteikusi kā nefinansējamu vispār). **63 %** arī norādīja, ka **veic negatīvo atlasī** – t. i., vai uzņēmuma ilgtspējas risku profilā nav tādu faktoru, kas, lai arī pats darbības veids it kā būtu finansējams, tomēr norāda uz paaugstinātu, nevēlamu risku. **66 % vērtē** konkrētā klienta vai finansējamā projekta **specifiskos ilgtspējas riskus**, lai tālāk lemtu par to pārvaldīšanu sadarbības ietvaros.

Vienlaikus **44 %** un **25 %** respondentu norādīja, ka ESG faktorus vērtē arī no iespēju skatpunkta, proti, vai, piešķirot finansējumu konkrētam uzņēmumam, ir **potenciāls paaugstināt ESG rādītājus** un vai finansētājs pats šo darījumu varētu **pozicionēt kā "ietekmes investīcijas"**⁴⁸. 34 % respondentu arī norāda, ka, neraugoties uz ESG faktoru lomu risku apzināšanā un vērtēšanā, augsta uzņēmuma ESG veiktspēja var palielināt tā vērtību un uzlabot biznesa noturību – tādējādi uzlabots ilgtspējas sniegums var padarīt jūsu uzņēmumu pievilcīgāku finansētāju acīs.

Kurus ilgtspējas snieguma faktorus finansētāji uzskata par būtiskākajiem? Pētījuma ietvaros priekšplānā izvirzījās korporatīvā pārvaldība, tai seko pretkorupcijas pasākumu nodrošināšana, cilvēktiesību ievērošana un tālāk – vides, klimata un piegādes ķēdes pārvaldības procesi.

Ilgtspējas kritēriju loma finansētāju lēmumu pieņemšanā 2025. gadā



Avots: Baltijas finansētāju un investoru pētījums, 2025. gads.

⁴⁸ Par ietekmes investīcijām (angl. – *impact investing*) tiek dēvēti investīciju darījumi, kuru pamatmērķis līdzās finanšu atdevei ir radīt būtisku un izmērāmu labumu videi vai sabiedrībai.

Vai tas nozīmē, ka vides jautājumi ir mazāk svarīgi? Nebūt ne – drīzāk otrādi. Pārvaldība ir pamats, uz kura tiek vērtēta uzņēmuma spēja arī vides un sociālos riskus reāli identificēt un vadīt. Bez skaidras pārvaldības struktūras pat labi nodomi ir nerealizējami.

Stenforda universitātes sadarbībā ar partnerorganizācijām 2024. gadā veikts ASV un Eiropas Savienības investoru pētījums⁴⁹ liecina par līdzīgām respondentu atbildēm – riski ir lēmumu pieņemšanas priekšplānā, un arī korporatīvai pārvaldībai ir visbūtiskākā loma. Taču iezīmējas vēl kāda tendence:

Vairāk nekā 75 % aptaujāto investoru uzskata, ka pārvaldības sarežģījumi var ietekmēt investīciju sniegumu jau nākamo 24 mēnešu laikā, bet vairāk nekā 90 % tic, ka klimata izaicinājumi to ietekmēs nākamo 2–5 gadu laikā.

Tāpat investori un finanšu institūcijas raugās gan īstermiņa, gan vidēja termiņa (un arī tālākā) perspektīvā, uzskatot, ka pārvaldība ir primārais instruments, lai nodrošinātu visu tālāko nākotnes izaicinājumu iespējami sekmīgāku vadību. Tostarp ir runa gan par vispārējo uzņēmuma pārvaldību, izpratni par tam būtiskiem ilgtspējas aspektiem un to sasaisti ar finansējumu, gan arī par datu un informācijas pārvaldību, kas var sniegt skaidru un ticamu informāciju par uzņēmuma sniegumu būtiskās ilgtspējas jomās.

Vaicāti, vai un kā **ESG loma investīciju lēmumu pieņemšanā** tuvākajos piecos gados varētu mainīties, **62 %** Baltijas respondentu norādīja, ka tā **pieaugs**. 23 % gaida, ka tā saglabāsies pašreizējā (2025. gada) līmenī. Tikai 6 % gaida, ka ESG loma finansēšanas un investīciju lēmumos varētu samazināties.

Visbeidzot, kā minēts nodaļā **5. leinteresēto pušu vadība un atklātība**, 2025. gadā Eiropas Savienībā tika sašaurināts uzņēmumu loks, kuriem pašiem jāgatavo un jāpublisko ikgadējie ilgtspējas ziņojumi. Bez šaubām, finanšu institūcijas gaidīja, ka šādu ziņojumu būs vairāk un informācijas pieejamība par to klientu ilgtspēju uzlabosies. Līdz ar regulējuma izmaiņām uzlabojumi varētu nebūt tik strauji (lai gan finansētāji joprojām gaida, ka uzņēmumi publiskos vismaz pamatinformāciju un datus par savu sniegumu), tādēļ pētījuma ietvaros respondentiem tika vaicāts, kā ESG ziņošanas regulējuma izmaiņas jeb t. s. Omnibuss ietekmēs viņu veiktos klientu ESG snieguma vērtējumus. Kopumā **81 % respondentu** uz šo jautājumu atbildēja, ka **ziņošanas izmaiņas neietekmēs viņu pieeju**, bet visdrīzāk **apgrūtinās datu apguvi**, un tos biežāk **nāksies pieprasīt uzņēmumiem individuāli**.

Kā ESG ziņošanas regulējuma izmaiņas ES ietekmēs finansētāju un investoru pieeju uzņēmumu vērtēšanai?



Avots: Baltijas finansētāju un investoru pētījums, 2025. gads.

⁴⁹ Stanford Graduate School of Business, the Hoover Institution Working Group on Corporate Governance, un the Rock Center for Corporate Governance at Stanford University – sadarbībā ar MSCI Sustainability Institute. Pētījums balstīts uz 47 vadošo institucionālo investoru un aktīvu pārvaldītāju aptauju ES un ASV. Pētījums pieejams: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2024-institutional-investor-survey-sustainability>

Pētījuma rezultāti līdzās prasībām, kas ir saistošas finanšu sektoram – bankām un investoriem, liecina, ka ar uzņēmumu ilgtspēju saistītā informācija jau tiek izmantota un nākotnē tiks arvien plašāk un detalizētāk izmantota finansēšanas lēmumu pieņemšanā. Tādējādi uzņēmumiem, kuri vēlas piesaistīt ārējo finansējumu, ir vērts paraudzīties uz savu darbību plašāk – ne tikai no finanšu rādītāju un vajadzību prizmas.

Turklāt gatavošanās sarunai ar savu finanšu partneri var palīdzēt efektīvāk sagatavoties citām sarunām ar potenciālajiem klientiem un sadarbības partneriem, īpaši eksporta tirgos. Tādēļ pat tad, ja jūsu uzņēmumam šobrīd jāpublisko ilgtspējas ziņojumi, ir vērts apzināt savu būtiskāko sadarbības partneru prasības un vajadzības, uzkrāt un, iespējams, arī publiskot to informāciju, kas ietekmē sadarbības partneru lēmumus attiecībā uz jums.



“Daudz strādājam ar Eiropas Savienības fondiem, bankām un citiem finansētājiem, jo mūsu vērienīgie infrastruktūras un ilgtspējas projekti, tādi kā pasažieru termināļa paplašināšanas 6. kārtā, 4. perona rekonstrukcija, energoapgādes sistēmas rekonstrukcija, pāreja uz eltrnativo degvielu transportu lidlaukā, saules parka izveide, lidostas pilsētas RIX Airport City attīstība un citi, prasa simtiem miljonu eiro lielas investīcijas. Un viens no galvenajiem kritērijiem, ko vērtē tādi starptautiski respektabli finansētāji kā Eiropas Rekonstrukciju un attīstības banka (ERAB), Ziemeļu investīciju banka (ZIB), arī vietējās un starptautiskās komercbankas un nekustamo īpašumu attīstītāji, ir uzņēmumu sniegums ilgtspējas jomā. Mums šajā ziņā ir konkrēti, izmērāmi sasniegumi un laba reputācija, kas dod pozitīvus ieguvumus sarunās ar potenciālajiem investoriem.”

Laila Odiņa, Rīgas lidostas valdes priekšsēdētāja



“Eiropas finansēšanas darījumos ESG loma pēdējo gadu laikā ir būtiski mainījusies – no formālas atbilstības pārbaudes uz reālu risku vadības instrumentu. Regulējums (SFDR, Taksonomija, Eiropas Centrālās bankas vadlīnijas) ir radījis strukturālu spiedienu, taču pētījuma dati liecina, ka vadošie tirgus dalībnieki ir devušies tālāk par minimālajām prasībām – ESG analīze kļūst par neatņemamu darījuma izvērtēšanas daļu – ne tikai kā “veto” mehānisms, bet arī kā rīks uzņēmuma ilgtermiņa noturības un vērtības novērtēšanai.



Baltijā situācija ir īpaša – uzņēmumi lielā mērā paļaujas uz banku finansējumu, nevis attīstītiem kapitāla tirgiem, tādēļ katras bankas ESG prakse tieši un ļoti konkrēti ietekmē uzņēmumu iespējas. Mūsu pētījums rāda, ka Baltijas finansētāji virzās līdz Eiropas tendencēm – 88% jau vērtē ilgtspējas praksi pirms darījuma, un 62% paredz, ka ESG loma tuvākajos piecos gados pieaugs. Tas, ko uzņēmumi bieži uzskata par “lielo uzņēmumu jautājumu”, patiesībā ir ikviena finansējuma meklētāja ikdienas realitāte.”

Dr. Ilze Zumente, Ieva Kustova,
Baltijas finansētāju un investoru pētījuma autores



“ Finanšu sistēma ir ekonomikas asinsrite, tādēļ bankas nevar ignorēt ar klimatu un dabu saistītos riskus ne savā, ne savu klientu darbībā. Finanšu iestādes visā Eiropā velta lielus pūliņus un resursus, lai adaptētos, izvērtētu un efektīvi vadītu šos riskus. Pārdomāta fizisko un pārejas klimata risku pārvaldība rada abpusēju sinerģiju: kamēr bankām augstāka klientu noturība nozīmē kvalitatīvāku kredītportfeli, uzņēmumiem tā paver durvis uz pieejamāku finansējumu, stiprina pozīcijas eksporta tirgos un nodrošina stabilu biznesa attīstību neatkarīgi no vides vai regulējuma izmaiņām.

Bankas, ieguldījumu fondi, citi finanšu sektora dalībnieki aizvien vairāk kapitāla novirza ekonomikas transformācijai. Tas ir gan finansējums zaļās pārejas īstenošanai, gan investīcijas klimatam draudzīgu risinājumu ieviešanā un pārejā uz atjaunojamo enerģiju. Swedbank īpašu uzmanību pievērš emisiju intensīvām nozarēm, kur transformācijai var būt vislielākais efekts.

Šajā ceļā būtiskākā ir uzņēmēju gatavība veikt reālas pārmaiņas klimatneitralitātes un biznesa pārveides virzienā. Labs pamats var būt, piemēram, klimata pārejas plāna sagatavošana. Tas ir praktisks instruments, kas palīdz uzņēmuma konkurētspējai un noturībai ilgtermiņā. Šāds plāns ļauj proaktīvi domāt par klimata pārmaiņu riskiem, efektīvāk plānot kapitāla piesaisti un optimizēt resursus. Tā, piemēram, Swedbank klimata pārejas plāns apraksta, kā mēs sasniegsim neto nulles emisiju līmeni, izvirzītos klimata mērķus 2030. gadam un mūsu ambīcijas būtiski palielināt ilgtspējīga finansējuma apjomu.

Vienkāršojot var teikt, ka tā ir taustāma ceļa karte, kas uzskatāmi, soli pa solim investoriem, īpašniekiem, visai sabiedrībai parāda, kā uzņēmums plāno sasniegt izvirzītos klimata mērķus, monitorēt progresu un sadalīt konkrētas atbildības. Klimata pārejas plāns var būt labs pamats investīcijām, kas sniedz atbalstu pārejai uz mazoglekļa ekonomiku.

Protams, neliela vai vidēja biznesa īpašnieks var teikt, ka ilgtspējas aspekti, klimata risku izvērtēšana ir svarīgāka lieliem uzņēmumiem, ka operatīvā darbība paņem visus spēkus un nav laika domāt par tālu nākotni. Tomēr praksē klimata pārmaiņas notiek straujāk, nekā sākotnēji tika aplēsts un šīs pārmaiņas ātrāk vai vēlāk izjutīs lielākā daļa uzņēmēju. Tādēļ finanšu sektors nemitīgi mudina savus klientus laikus pāriet uz ilgtspējīgām darbībām, kas ir saderīgas ar konkrētā biznesa mērķiem un risku pārvaldības praksi. Ja par risku, tostarp klimata risku pārvaldību nav domāts, tad, iespējams, ir istais brīdis ķerties klāt.”

Lauris Mencis, Swedbank Latvija valdes priekšsēdētājs



Kopsavilkums

Ceļveža noslēgumā piedāvājam jums īsu kopsavilkumu par visām tajā aplūkotajām sadaļām un vēlamajiem pasākumiem katra līmeņa uzņēmumā. Aicinām izmantot šo materiālu kā ikdienas ceļakarti jūsu uzņēmuma ilgtspējas pārvaldības pilnveidei.

Praktisks pašnovērtējuma rīks

	Mazs uzņēmums	Vidējs uzņēmums	Liels uzņēmums
STRATĒGIJA			
Izstrādāta biznesa stratēģija	Vismaz neformāli.	Formāli, rakstiski.	Formāli, rakstiski, detalizēti ar finanšu un nefinanšu mērķiem. Stratēģija ir publiskota.
Ilgspējas mērķi	Izvirzīti vismaz 1–2 ar ilgtspēju saistīti mērķi.	Izvirzīti vismaz 2–3 kvantitatīvi ilgtspējas mērķi; vismaz viens – klimata jomā.	Izvirzīti detalizēti kvantitatīvi mērķi, noteikti rezultatīvie rādītāji, pasākumi to sasniegšanai, uzraudzības mehānisms.
Izpildes uzraudzība	Valde.	Valde vai padome.	Padome.
Investīciju plānošana	Vispārēji uzstādījumi, kas tiek precizēti, pieņemot lēmumu par konkrētu investīciju.	Skaidrs tuvāko 2–3 gadu investīciju plāns un tā sasaiste ar stratēģiju.	Detalizēts, ar stratēģiju saskaņots vismaz 5 gadu investīciju plāns un skaidrība par tā finansēšanu.
Finansēšanas pieeja	Visbiežāk pašu līdzekļi un/vai banku aizdevumi.	Tiek izmantotas dažādas finansēšanas iespējas.	Ir izstrādāta finansēšanas stratēģija, kombinējot daudzveidīgus finansējuma avotus.
IEKŠĒJĀ KULTŪRA			
Politikas	Formāli vai neformāli noteikti darbības principi, tostarp ētikas jomā un, ja attiecināms, vides pārvaldības vai citās jomās.	Apstiprināts Ētikas kodekss, būtiskākajās jomās izstrādātas politikas, vadlīnijas u. c. Var būt atsevišķa ilgtspējas politika.	Apstiprinātas politikas visās būtiskākajās jomās, ieviestas sertificētas pārvaldības sistēmas. Padome politikas regulāri pārskata.
Apmācības ilgtspējas un pārvaldības jomās	Informācija par uzņēmuma pārvaldības principiem pieejama visiem darbiniekiem, īpaši tiek informēti jaunie darbinieki.	Tiek organizētas regulāras apmācības par būtiskākajām politikām un to jomām, ar tām tiek iepazīstināti visi jaunie darbinieki.	Izveidota integrēta apmācību pieeja darbiniekiem atbilstoši to darbības jomai, atbildībai, riska līmenim utt. Tiek pārbaudītas iegūtās zināšanas.
Atbildība un atbildības noteikšana	Nosakot atbildību par noteiktām jomām un biznesa mērķiem, tiek izvērtēts, vai nerodas nepārvarama pretruna ar ilgtspējas mērķiem, un šīs pretrunas risinātas.	Ir noteikts atbildīgais par ilgtspējas jautājumu vadību. Atalgojuma noteikšanā un motivācijas sistēmā tiek integrēti ar ilgtspējas mērķiem saistīti elementi.	Ir izveidota struktūra un koordinācijas mehānismi mērķtiecīgai ilgtspējas jautājumu vadībai. Vadības atalgojums ir sasaistīts ar ilgtspējas mērķu sasniegšanu.

Praktisks pašnovērtējuma rīks

	Mazs uzņēmums	Vidējs uzņēmums	Liels uzņēmums
ILGTSPĒJAS ASPEKTU VADĪBA			
Pienācīgas rūpības principa ieviešana	Biznesa lēmumu pieņemšanā tiek ņemts vērā, vai lēmums neradīs negatīvu ietekmi uz vidi vai sabiedrību, veicot atbilstošus pasākumus šādas ietekmes novēršanai.	Biznesa lēmumu pieņemšanā tiek ņemts vērā, vai lēmums neradīs negatīvu ietekmi uz vidi vai sabiedrību, kā arī mērķtiecīgi izvērtēta iespēja radīt papildu pozitīvu ietekmi.	Ieviesti sistēmiski procesi, kā ikdienas darbā un lēmumu pieņemšanā sekot līdzīgi uzņēmuma ietekmes faktoriem, tostarp jebkurā lēmumprojektā tiek izvērtēta iespējamā ietekme uz vidi vai sabiedrību.
Risku (un iespēju) vadība	Iespēju robežās tiek ņemti vērā ar vidi vai sociāliem aspektiem saistīti riski.	Tiek mērķtiecīgi vērtēti ilgspējas riski, un identificētas ar ilgspēju saistītas iespējas.	Tiek veikta sistēmiska, mērķtiecīga un regulāra ilgspējas risku analīze, nosakot pasākumus to vadībai, kā arī mērķtiecīgi analizētas iespējas un noteiktas prioritātes to realizēšanai.
Iekšējās kontroles pasākumi	Iespēju robežās tiek sekots, lai negatīvā ietekme uz vidi vai sabiedrību neiestātos, bet ja tas notiek – veikti pasākumi tās atbildīgai novēršanai.	Tiek sistēmiski sekots ilgspējas faktoriem, tostarp, informējot vadību un veicot nepieciešamos pasākumus, ja tiek ietekmēta apkārtējā vide vai sabiedrība.	Izveidota detalizēta uzraudzības sistēma ilgspējas faktoru uzraudzībai, noteikti indikatori to monitoringam, tiek veikta regulāra ilgspējas faktoru pārvērtēšana. Kur nepieciešams, tiek iesaistītas ārējās ieinteresētās puses.
DATI UN INFORMĀCIJAS APRĪTE			
Datu pieejamība un struktūra	Identificēti būtiskākie ar sasniedzamajiem mērķiem saistītie dati, sistematizēti pieejamie dati un izvērtētas trūkstošo datu ieguves iespējas.	Izveidots ilgspējas datu kartējums un sistēma to ieguvei un kvalitātes (uzticamības) kontrolei. Tiek prioritizēti trūkstošie dati un to ieguves iespējas.	Tiek veidota attīstīta, sistēmiska, laika griezumā pieejama datu krātuve un analītika, nodrošinot datu uzticamību un izsekojamību, kā arī pakāpeniski attīstot pilnvērtīgu trūkstošo datu ieguvei.
Informācijas aprīte uzņēmumā	Vispārīga informācija par ilgspējas mērķiem pieejama visiem darbiniekiem, detalizēti dati – vismaz reizi gadā pieejami vadībai.	Detalizēti ilgspējas dati vismaz reizi gadā pieejami visiem iesaistītajiem darbiniekiem, vadībai dati pieejami vismaz 2–4 reizes gadā.	Detalizēti ilgspējas dati vadībai un iesaistītajiem darbiniekiem pieejami pastāvīgi.
Datos balstīta lēmumu pieņemšana	Lēmumi pēc iespējas tiek balstīti pieejamajos datos.	Lēmumi ilgspējas jomās tiek pieņemti, balstoties datos, – ja nepieciešams, tos iegūstot papildus.	Ilgspējas dati tiek ņemti vērā plaša spektra biznesa lēmumu pieņemšanā, mērķtiecīgi uzlabojot lēmumu pieņemšanai nepieciešamo datu kvalitāti un detalizāciju.

Praktisks pašnovērtējuma rīks

	Mazs uzņēmums	Vidējs uzņēmums	Liels uzņēmums
IEINTERESĒTO PUŠU VADĪBA UN ATKLĀTĪBA			
Attiecības ar ārējām ieinteresētajām pusēm	Ir zināmas būtiskākās ieinteresētās puses, un tām tiek nodrošināta informācija par uzņēmuma darbību; ja nepieciešams, tiek veidots ciešāks dialogs.	Izveidota laba izpratne par būtiskākajām ieinteresētajām pusēm, veikts formāls vai neformāls to kartējums, un tiek attīstīta mērķtiecīga, proaktīva sadarbība, kurā iesaistās uzņēmuma vadība.	Veikts detalizēts ieinteresēto pušu kartējums, noteikti atbildīgie vadības (padomes, valdes, vadības komandas) līmenī. Tiek veidota stratēģiska ieinteresēto pušu vadība un iesaistes pasākumi.
Piegādātāju vadība	Primāri ir biznesa mērķi, taču tiek prasīta atbildība ar ilgtspēju saistītiem ārējiem tiesību aktiem.	Izstrādāts piegādātāju ētikas kodekss, veidots dialogs ar būtiskākajiem piegādātājiem par ilgtspējas mērķiem un piegādātāju lomu to sasniegšanā.	Attīstītas piegādātāju attiecības, regulāra komunikācija, tostarp par ilgtspējas jautājumiem, izvirzītas ilgtspējas prasības piegādātājiem un izveidots kontroles mehānisms.
Informācijas publiskošana	Publiskota pamata informācija par uzņēmuma apņemšanos ilgtspējas jomā.	Publiskots ikgadējs ilgtspējas ziņojums, kurā atspoguļoti mērķi un to izpildes progress.	Ikgadējā gada pārskatā ir iekļauts ilgtspējas ziņojums, kura saturs ir balstīts būtiskuma novērtējumā, iekļauj visu ar būtiskajām ilgtspējas jomām saistīto informāciju. Ziņojumam ir veikta revīzija vai būtiskākie tajā iekļautie dati ir verificēti.
Ārējs novērtējums	Var būt veikts ārējs ilgtspējas novērtējums.	Veikts ārējs (vietējs vai starptautiska līmeņa) ilgtspējas novērtējums, izvērtētas iespējas veikt uzlabojumus uzņēmuma darbībā.	Tiek veikts regulārs starptautisks novērtējums, analizējot tā rezultātus un mērķtiecīgi pilnveidojot uzņēmuma darbību.

Pielikumi

IFC izstrādātā korporatīvās pārvaldības progresa matrica

Pasaules Bankas grupā (World Bank group) ietilpstošās Starptautiskās finanšu korporācijas (IFC) izstrādātā [Korporatīvās pārvaldības metodoloģija](#) nodrošina principus, kurus visas ieinteresētās puses (uzņēmumi, regulatori, kapitāla tirgus uzraugi, likumdevēji) var izmantot korporatīvo pārvaldības kodeksu, informācijas atklāšanas tvērumu u. c. līdzīgu dokumentu izstrādāšanai. Metodoloģijas galvenais rīks ir Korporatīvās pārvaldības progresa matrica, kas paredzēta uzņēmuma snieguma novērtēšanai pēc vairākiem parametriem vairākos pārvaldības brieduma līmeņos. Metodoloģija ir pielāgota, lai risinātu problēmas atbilstoši dažādiem uzņēmuma un īpašumtiesību veidiem. Šajā ceļvedī izmantota progresa matrica **ģimenes vai vairākiem dibinātājiem piederoša uzņēmuma korporatīvās pārvaldības progresa analizēšanai**.



Korporatīvās pārvaldības progresa matrica

A. Aņņemšanās ievērot korporatīvās pārvaldības principus

Pamata prakse Izpratne par nepieciešamību profesionāli pārvaldīt uzņēmumu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ieviesti korporatīvās pārvaldības pamatelementi: <ol style="list-style-type: none"> a. padome; b. akcionāru sapulces; c. identificēti un reģistrēti akcionāri un īpašnieki.
Vidēja līmeņa prakse Soļi ceļā uz labāku praksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rakstiskas politikas, kas regulē būtiskus elementus ģimenes uzņēmuma pārvaldībā: <ol style="list-style-type: none"> a. pēctecības plānošana; b. ģimenes locekļu īpašumtiesības un ģimenes locekļu nodarbināšana. 2. Valdes loceklis vai augstākā līmeņa vadītājs atbildīgs par korporatīvās pārvaldības prakses pilnveidi.
Labā starptautiskā prakse Labās prakses ieviešana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Korporatīvās pārvaldības politika nosaka padomes un valdes pienākumus. 2. Uzņēmumam ir rakstisks, valdes apstiprināts ētikas kodekss, kas ietverts darbinieku ievadapmācībās. 3. Īpašs darbinieks pilda valdes (korporatīvā) sekretāra pienākumus.
Līderība	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzņēmums pilnībā ievēro vai pamato jebkādas atkāpes no visām atbilstošajām nacionālā brīvprātīgā labas prakses kodeksa prasībām. 2. Rakstiskas politikas, kas nodrošina vismaz atbilstību vides un sociālo aspektu (E&S) normatīvajiem aktiem un regulējumiem.

B. Padomes struktūra un darbība

Pamata prakse Izpratne par nepieciešamību profesionāli pārvaldīt uzņēmumu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ir izveidota padome, notiek regulāras sēdes.
Vidēja līmeņa prakse Soļi ceļā uz labāku praksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Padomes sēdes tiek rīkotas pēc regulāra grafika, darba kārtība tiek sagatavota iepriekš, tiek rakstīti un apstiprināti protokoli. 2. Padomē darbojas arī ar ģimeni nesaistīti locekļi, ir izvērtētas padomes kompetences un prasmes. 3. Ir izveidota un regulāri darbojas neatkarīgu profesionāļu konsultatīvā padome.
Labā starptautiskā prakse Labās prakses ieviešana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Padome sanāk vismaz reizi ceturksnī, tā ir atbildīga par stratēģijas pārraudzību un objektīvi uzrauga uzņēmuma augstāko vadību. 2. Padomes sastāvs (kompetenču un prasmju kopums) ir pietiekams pienākumu veikšanai. 3. Ir izveidota neatkarīga audita komiteja. 4. Padomē darbojas neatkarīgi locekļi, kurus ir nominējuši īpašnieki vai padomes locekļi. 5. Katru gadu tiek veikts padomes darba izvērtējums. 6. Tiek nodrošinātas regulāras padomes apmācības.
Līderība	<ol style="list-style-type: none"> 1. Padomes priekšsēdētāja un izpilddirektora (CEO; Latvijā – visas valdes) lomas ir nošķirtas. 2. Audita komitejas sastāvs ir 100 % neatkarīgs. 3. Atsevišķus jautājumus risina īpaši izveidotas komitejas (piemēram, nominācijas, darba samaksas, tehnoloģiju/kiberdrošības, ilgtspējas, risku vadības u. c. jomās). 4. Reizi gadā tiek formāli (oficiāli) izvērtēts padomes sniegums. 5. Padome nodrošina vides un sociālo risku identificēšanas un pārvaldības sistēmu ieviešanu. 6. Padomes locekļi apmācīti par nozarei būtiskiem vides un sociālajiem riskiem, šie jautājumi tiek regulāri iekļauti darba kārtībā.

Korporatīvās pārvaldības progresa matrica

C. Kontroles vide

<p>Pamata prakse Izpratne par nepieciešamību profesionāli pārvaldīt uzņēmumu</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ir ieviestas atbilstošas iekšējās kontroles sistēmas, kuras periodiski pārskata neatkarīgi ārējie auditori.
<p>Vidēja līmeņa prakse Soļi ceļā uz labāku praksi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ir izveidots un darbojas iekšējais audits. 2. Finanšu direktors ir pietiekami kompetents, lai spētu pienācīgi veikt savus pienākumus. 3. Ārējais auditors sniedz rakstiskus atzinumus padomei.
<p>Labā starptautiskā prakse Labās prakses ieviešana</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Audita komiteja nodrošina koriģējošu pasākumu veikšanu par kontroles trūkumiem, kas identificēti atzinumos valdei. 2. Padome apstiprina pieņemamo risku līmeni (riskā apetīti). 3. Katru gadu tiek pārskatīta visaptveroša atbilstības programma ar mehānismiem ziņošanai par pārkāpumiem un neatbilstošu rīcību. 4. Ir iecelta par atbilstību atbildīgā amatpersona (<i>Compliance Officer</i>).
<p>Līderība</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ir ieviests "Trīs aizsardzības līniju" modelis, kas nodrošina efektīvu riska vadību, iekšējo kontroli un iekšējo auditu. 2. Kontroles vide atbilst augstākajiem starptautiskajiem standartiem, tostarp (bet ne tikai) IIA, COSO, ISO 31000, ISO 19600, ISO 37001 un ISO 27001 prasībām. 3. Iekšējā audita vadītājs atskaitās gan audita komitejai, gan uzņēmuma vadībai. 4. Iekšējam auditam ir nodrošināti atbilstoši resursi; tas darbojas neatkarīgi, objektīvi, ir balstīts uz riskiem, un tam ir neierobežots darbības tvērums. 5. Uzņēmumā ir ieviesta labākā nozares prakse vides un sociālo risku pārvaldībā. 6. Padome regulāri uzrauga risku vadību, kā arī atbilstību politikām un procedūrām. 7. Audita komiteja ir atbildīga par attiecībām ar ārējo auditoru. 8. Ja uzņēmums ir daļa no uzņēmumu grupas, tajā ir izveidotas politikas un procedūras meitasuzņēmumu izveides un likvidācijas kontrolei.

Korporatīvās pārvaldības progresa matrica

D. Atklātība un caurskatāmība

Pamata prakse Izpratne par nepieciešamību profesionāli pārvaldīt uzņēmumu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ieviestas atbilstošas grāmatvedības un audita sistēmas, tostarp: <ol style="list-style-type: none"> a. periodiski finanšu pārskati, kurus sagatavo iekšējā grāmatvedība un apstiprina valde; b. gada finanšu pārskatus pārbauda neatkarīgi ārējie auditori, un tos apstiprina akcionāru sapulce. 2. Grāmatvedība un pārskatu sagatavošana tiek veikta atbilstoši nacionālajiem standartiem. 3. Ikgadējais audits tiek veikts, izmantojot atzītu, neatkarīgu ārējo auditoru, kas darbojas atbilstoši nacionālajiem standartiem.
Vidēja līmeņa prakse Soļi ceļā uz labāku praksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finanšu pārskati tiek sagatavoti atbilstoši Starptautiskajiem finanšu pārskatu standartiem (SFPS) vai līdzvērtīgiem standartiem. 2. Finanšu pārskati tiek auditēti atbilstoši Starptautiskajiem revīzijas standartiem (ISA).
Labā starptautiskā prakse Labās prakses ieviešana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vides, sociālās un pārvaldības (ESG) / ilgtspējas pārskati, ja tādi ir, atbilst vismaz nacionālajām prasībām.
Līderība	<ol style="list-style-type: none"> 1. Audita komiteja uzrauga finanšu un nefinanšu pārskatu sagatavošanu un auditu. 2. Ir ieviesta informācijas atklāšanas politika. 3. Uzņēmums atklāj savu risku līmeni (risku apetīti). 4. Gada pārskatā ir iekļauta ilgtspējas informācija.

E. Akcionāri

Pamata prakse Izpratne par nepieciešamību profesionāli pārvaldīt uzņēmumu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi akcionāri tiek informēti par uzņēmuma politiku, stratēģiju un darbības rezultātiem. 2. Notiek ikgadējās akcionāru sapulces.
Vidēja līmeņa prakse Soļi ceļā uz labāku praksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akcionāri pirms akcionāru sapulcēm saņem visu būtisko informāciju un detalizētu darba kārtību. 2. Regulāri tiek rīkotas ģimenes sanāksmes, lai informētu un apspriestu ģimenes biznesa jautājumus.
Labā starptautiskā prakse Labās prakses ieviešana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izveidota ģimenes padome (ja ģimenes locekļu skaits ir liels vai arī būtiska daļa nestrādā uzņēmumā).
Līderība	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skaidri noteikta politika un prakse, kas nodrošina pilnīgu un savlaicīgu informācijas atklāšanu akcionāriem par visiem būtiskajiem darījumiem ar saistītajām personām un akcionāru līgumiem. 2. Izveidota investoru attiecību funkcija. 3. Ir izveidota dividenžu politika. 4. Ir izveidota politika darījumiem ar saistītajām pusēm.

Korporatīvās pārvaldības progresa matrica

F. Ieinteresēto personu iesaiste

<p>Pamata prakse Izpratne par nepieciešamību profesionāli pārvaldīt uzņēmumu</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiek veikta <i>Ad hoc</i> (vienreizēja) ieinteresēto personu identificēšana, tostarp darbinieki, klienti, regulatori un vietējā ietekmētā kopiena. 2. Ir ieviesta personāla politika un procedūras darbinieku iesaistei. 3. Tiek sniegtas neformālas atbildes uz ieinteresēto personu pieprasījumiem un bažām.
<p>Vidēja līmeņa prakse Soļi ceļā uz labāku praksi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Svarīgākās identificētās ieinteresētās personas ietver arī vietējās nevalstiskās organizācijas un pilsoniskās sabiedrības organizācijas. 2. Izveidota ieinteresēto personu iesaistes politika un procedūras. 3. Izveidots mehānisms darbinieku sūdzību izskatīšanai. 4. Izveidots ārējās komunikācijas mehānisms jautājumiem un sūdzībām no ieinteresētajām personām, un, ja ir skartās kopienas, tiek nodrošināts sūdzību izskatīšanas mehānisms.
<p>Labā starptautiskā prakse Labās prakses ieviešana</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ieviests formāls ieinteresēto personu kartēšanas process un paplašināta definīcija, kas ietver līgumdarbiniekus, piegādes ķēdes darbiniekus, blakus esošās kopienas, starptautiskās nevalstiskās un pilsoniskās sabiedrības organizācijas. 2. Iesaistīto personu politika un stratēģija ietver procedūras ieinteresēto personu analīzei. 3. Vadība regulāri reaģē uz darbinieku un līgumdarbinieku sūdzībām. 4. Izveidota ārēja, publiski pieejama komunikācijas procedūra. 5. Sūdzību izskatīšanas mehānisms nodrošina skarto kopienu bažu risināšanu. 6. Ir iecelti atbildīgie par skarto kopienu iesaisti ar skaidri definētu atbildību, mācībām un kanāliem ziņošanai augstākajai vadībai un valdei. 7. Iesaistes prakse ir iekļauta piegādātāju (līgumdarbinieku) līguma prasībās. 8. Augstākā vadība izstrādā neatrisinātajiem jautājumiem nepieciešamo rīcības plānu.
<p>Līderība</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadības apņemšanās tiek demonstrēta darbiniekiem, līgumdarbiniekiem, piegādātājiem un partneriem rīcības kodeksos, kuros noteiktas prasības ieinteresēto personu iesaistei un cilvēktiesību ievērošanai. 2. Iesaistes prakse ir integrēta prasībās būtiskākajiem piegādātājiem. 3. Iesaistes aktivitātes un rezultāti tiek ņemti vērā valdes lēmumos un ārējos ziņošanas procesos. 4. Valde regulāri tiek informēta par iesniegtajām sūdzībām, to izskatīšanas rezultātiem un tendencēm. 5. Augstākā vadība aktīvi piedalās nozares diskusijās starptautiskajā līmenī. 6. Iesaistes process un ziņošana atbilst starptautiskajiem standartiem (AA1000 un ISO 26000).

Kā izstrādāt labu klimata pārejas plānu?

Pārejas jeb pārkārtošanās plāns ir uzņēmuma stratēģiska ceļa karte, kas raksturo, kā uzņēmums pielāgos savu uzņēmējdarbības modeli zema oglekļa ekonomikas apstākļiem jeb – kā tas apzinās un mazinās savas SEG emisijas, vienlaikus uzlabojot savu konkurētspēju tirgū.

Labā pārejas plānā ir ietverta informācija par:

- uzņēmuma pašreizējo ietekmi un atkarību no klimata aspektiem,
- izvirzītajiem emisiju mazināšanas mērķiem,
- plānotajiem praktiskajiem darbības virzieniem,
- nepieciešamajām investīcijām un iecerētajām operacionālajām pārmaiņām,
- ar plāna īstenošanu saistītajiem pārvaldības procesiem un atbildībām.

Ideālā gadījumā plānā iekļautajiem mērķiem un no tiem izrietošajām darbībām jābūt zinātniski pamatotām, proti, saskaņotām ar Parīzes nolīguma apņemšanos ierobežot globālās temperatūras pieaugumu būtiski zem 2 °C vai, ideālā gadījumā, līdz 1,5 °C salīdzinājumā ar pirmsindustriālo periodu un līdz 2050. gadam sasniegt neto nulles emisijas visā pasaulē. Tomēr konkrētās darbības un pieejas ir atkarīgas no **nozares**, kurā uzņēmums darbojas, un no tā izvēlēta uzņēmējdarbības modeļa.

Pamatots un uzticams pārejas plāns uzņēmumam var palīdzēt sasniegt vairākus mērķus:

1. Veicināt operacionālo noturību;
2. Uzlabot piekļuvi finansējumam;
3. Sekmēt konkurētspēju tirgū;
4. Nodrošināt atbilstību normatīvo aktu prasībām klimata pārvaldības jomā;
5. Uzlabot reputāciju un ieinteresēto pušu uzticēšanos.

Klimata pārejas plānam nav obligāti jābūt atsevišķam dokumentam. Tam jābūt dokumentētam uzņēmējdarbības izvēļu kopumam, kas ietekmē produktu vai pakalpojumu dizainu, investīciju prioritātes, piegādātāju atlasu un partnerības, un šie principi var būt iekļauti arī citos uzņēmuma dokumentos, piemēram, stratēģijā, investīciju plānā, piegādātāju atlases kārtībā, risku pārvaldības dokumentācijā un citur.

Tomēr ieteicams, lai uzņēmums šo plānu vai vismaz tā **stratēģisko daļu** (mērķus un galvenos pasākumus to sasniegšanai, kā arī progresa rādītājus) publicētu. Daudzi finanšu nozares uzņēmumi un lielle, starptautiskie klienti un sadarbības partneri vispirms meklē publiski pieejamu informāciju un tikai tad vaicā pašam uzņēmumam.

Galvenie soļi pārejas plāna izstrādē

Lai izstrādātu pamatotu un uzticamu pārejas plānu, uzņēmumiem jāveic **četri galvenie soļi**. To detaļzāciju uzņēmums var pielāgot atkarībā no savas brieduma pakāpes un līdzšinējās pieredzes klimata jautājumos.



Ko nozīmē “zinātniski pamatots” klimata mērķis?

Lai varētu apgalvot, ka uzņēmums ir izvirzījis zinātniski pamatotu klimata mērķi, tam ir jābalstās uz Parīzes nolīgumam atbilstošiem uzstādījumiem. Globāli mērķus, kas atbilst Parīzes nolīgumam, ir izstrādājis Zinātnē balstītu mērķu iniciatīva (*Science Based Target Initiative*; SBTi). Tās pamatmērķi ir šādi:

1,5 °C ambīcija

Īsā un vidējā termiņā:

≈ **4,2 %**

ikgadējais samazinājums 1. un 2. tvērumā

> **2,5 %**

ikgadējais 3. tvēruma samazinājums

Ilgtermiņā:

> **90 %**

samazinājums līdz 2050. gadam

2,0 °C

būtiski zem 2 °C ambīcija

Galvenokārt attiecināms uz 3. tvēruma emisijām. Ilgtermiņa mērķos var piemērot arī 1. un 2. tvērumam.

Īsā un vidējā termiņā:

≈ **1 %**

ikgadējais 3. tvēruma samazinājums

Ilgtermiņā:

60–70 %

3. tvēruma samazinājums

Atsevišķās nozarēs (piemēram, transporta, nekustamā īpašuma, rūpniecības u. c.) tiek piemērota atšķirīga mērķu noteikšanas pieeja. Tā ir atspoguļota SBTi un citu organizāciju nozaru vadlīnijās.

Vairāk informācijas par to, kā izstrādāt sava uzņēmuma pārejas plānu, meklējiet Baltijas finanšu nozaru asociāciju izstrādātajās pārejas plānu vadlīnijās. (No 2026. gada maija pieejamas Latvijas Finanšu nozares asociācijas mājas lapā.)

Izmantotie termini

Dubultais būtiskums – dubultajam būtiskumam ir divas dimensijas – ietekmes būtiskums un finansiālais būtiskums. Ilgtspējas jautājums dubultā būtiskuma kritēriju izpilda, ja tas ir būtisks no ietekmes perspektīvas, finansiālās perspektīvas vai tām abām.

Ieinteresētās puses (personas) – personas, kuras var ietekmēt uzņēmumu, vai personas, kuras var ietekmēt uzņēmums. Ir divas galvenās ieinteresēto personu grupas:

- skartās ieinteresētās personas – indivīdi vai grupas, kuru intereses pozitīvi vai negatīvi ietekmē vai varētu ietekmēt uzņēmuma darbības un tā tiešās un netiešās darbības attiecības vērtības ķēdē;
- ilgtspējas ziņojumu lietotāji – vispārīga rakstura finanšu pārskatu primārie lietotāji (esošie un potenciālie investori, aizdevēji un citi kreditori, arī aktīvu pārvaldītāji, kredītiestādes, apdrošināšanas sabiedrības), kā arī citi lietotāji, tostarp uzņēmuma darbīmpartneri, arodbiedrības un sociālie partneri, pilsoniskā sabiedrība un nevalstiskās organizācijas, valdības, analītiķi un akadēmisko aprindu pārstāvji.

Dažas, bet ne visas ieinteresētās personas var piederēt pie abām minētajām grupām.

Ieinteresēto pušu (personu) iesaiste – pastāvīga mijiedarbība un dialogs starp uzņēmumu un tā ieinteresētajām personām, kas uzņēmumam dod iespēju uzklaut un izprast to intereses un bažas, kā arī uz tām reaģēt.

Iespējas – ar ilgtspējas aspektiem saistītas izdevības, kuras uzņēmums var izmantot, lai radītu pozitīvu ietekmi uz vidi vai sabiedrību un/vai kas palīdz tam uzlabot savu sniegumu, tostarp finanšu rezultātus.

Incidents – tiesvedība vai sūdzība, kas oficiālā procesā reģistrēta uzņēmumā vai kompetentajās iestādēs, vai neatbilstības gadījums, ko uzņēmums konstatējis, izmantojot iedibinātas procedūras. Iedibinātas procedūras neatbilstību gadījumu noteikšanai var ietvert pārvaldības sistēmas revīzijas, oficiālas uzraudzības programmas vai sūdzību mehānismus.

Klimata pārmaiņu mazināšana (mitigācija) – process, kurā samazina SEG emisijas un globālās vidējās temperatūras pieaugumu iegrožo līdz 1,5 °C salīdzinājumā ar pirmsindustriālā laikmeta līmeni saskaņā ar Parīzes nolīgumu.

Klimata pārmaiņu mazināšanai veltīts pārkārtošanās jeb pārejas plāns – uzņēmuma vispārējās stratēģijas aspekts; šajā plānā ir izklāstīti uzņēmuma mērķrādītāji, darbības un resursi pārejai uz mazoglekļa ekonomiku, arī tādas darbības kā SEG emisiju samazināšana, ņemot vērā mērķi globālo sasīšanu iegrožot līdz 1,5 °C un panākt klimatneitralitāti.

Klimatnoturība – uzņēmuma spēja pielāgoties klimata pārmaiņām un ar klimata pārmaiņām saistītajām norisēm vai neskaidrībām. Klimatnoturība ietver spēju pārvaldīt ar klimatu saistītos 1. pakāpes emisiju riskus un izmantot ar klimata pārmaiņām saistītās izdevības, arī spēju reaģēt uz pārkārtošanās riskiem un fiziskajiem riskiem un pielāgoties tiem. Uzņēmuma klimatnoturība ietver gan tā stratēģisko noturību, gan operacionālo noturību pret klimata pārmaiņām, norisēm vai neskaidrībām, kas saistītas ar klimata pārmaiņām.

Korporatīvā kultūra – ar korporatīvo kultūru, izmantojot vērtības un uzskatus, izsaka uzņēmuma mērķus. Tā virza uzņēmuma darbības ar kopīgiem pieņēmumiem un grupas normām, piemēram, vērtībām vai pamatuzdevumiem, vai rīcības kodeksu.

Korporatīvā pārvaldība – sistēmu un procesu kopums, kas sekmē efektīvu, atbildīgu un caurskatāmu uzņēmuma vadību un lēmumu pieņemšanu.

Korupcija – uzticēto pilnvaru ļaunprātīga izmantošana pašlabuma gūšanai, uz ko var uzkūdit privātpersonas vai organizācijas. Tā ietver tādas darbības kā veicināšanas maksājumi, krāpšana, izspiešana, aizliegtas vienošanās un nelikumīgi iegūtu līdzekļu legalizēšana. Tā ietver arī jebkādu dāvanu, aizdevumu, honorāru, atlīdzību vai citu priekšrocību piedāvāšanu kādai personai vai saņemšanu no kādas personas, ja tas ir pamudinājums uz negodīgu vai nelikumīgu rīcību vai ļaunprātīgi izmanto uzticību uzņēmuma darbījumdarbībai. Tā var ietvert naudu vai natūrā sniegtus labumus, piemēram, bezmaksas preces, dāvanas un brīvdienas, vai īpašus personiskus pakalpojumus, kas tiek sniegti, lai gūtu nepienācīgas priekšrocības, vai kas var radīt morālu spiedienu šādas priekšrocības sagādāt.

KPI jeb galvenie darbības rādītāji – ir mērījumi, ar kuru palīdzību tiek novērtēts uzņēmums un tā rezultāti. Tie iespējo izvērtēt progresu un nodrošināt stratēģisko mērķu sasniegšanu.

Mērķrādītāji – izmērāmi, uz iznākumu orientēti un laikā ierobežoti mērķi, ko uzņēmums plāno sasniegt attiecībā uz būtisku ietekmi, riskiem vai iespējām. Uzņēmums tos var nospraust brīvprātīgi, vai tie var izrietēt no uzņēmumam piemērojamajām juridiskajām prasībām.

Net Zero / NET 0 – nulles emisiju sasniegšanas plāns, ambīcija.

Omnibuss – Eiropas Savienības procedūra vairāku tiesību aktu vienlaicīgai pārskatīšanai, kas 2025. gadā tika izmantota, lai vienkāršotu ilgtspējas ziņošanas tiesību aktus.

Parīzes nolīgums – juridiski saistošs starptautisks nolīgums par klimata pārmaiņām, kas pieņemts Apvienoto Nāciju Organizācijas Vispārējās konvencijas par klimata pārmaiņām ietvaros 2015. gadā. Tas paredz valstu apņemšanos ierobežot globālās temperatūras pieaugumu būtiski zem 2 °C un turpināt centienus to ierobežot līdz 1,5 °C, vienlaikus stiprinot pielāgošanos un laika gaitā paaugstinot klimata mērķu ambīciju.

Pārkārtošanās jeb pārejas plāns – pārkārtošanās plāns ir īpaša veida rīcības plāns, kuru uzņēmums pieņem attiecībā uz kādu stratēģisku lēmumu un ar kuru tiecas uz:

- kādu publiskās rīcībpolitikas mērķi un/vai
- kādu struktūrai specifisku rīcības plānu, kas organizēts kā strukturēts mērķrādītāju un darbību kopums un saistīts ar svarīgu stratēģisku lēmumu, būtiskām izmaiņām biznesa modelī un/vai īpaši svarīgām darbībām un iedalītiem resursiem.

Pielāgošanās klimata pārmaiņām – process, kurā pielāgojas pašreizējām un gaidāmajām klimata pārmaiņām un to ietekmei.

Rādītāji – kvalitatīvi un kvantitatīvi indikatori, ko uzņēmums izmanto, lai izmērītu ar ilgtspēju saistīto rīcībpolitiku īstenošanas rezultativitāti laika gaitā, arī attiecībā pret mērķrādītājiem, kā arī par to ziņotu. Rādītāji arī palīdz izmērīt uzņēmuma rezultātus attiecībā uz skartajām personām, vidi un uzņēmumu.

Rīcībpolitika – vispārīgu mērķu un pārvaldības principu kopums vai satvars, ko uzņēmums izmanto lēmumu pieņemšanai. Ar rīcībpolitiku īsteno uzņēmuma stratēģiju vai vadības lēmumus, kas saistīti ar kādu būtisku ilgtspējas jautājumu. Par katru rīcībpolitiku ir atbildīga noteikta persona vai personas, tajā ir norādīta tās piemērošanas joma un ietverts viens vai vairāki mērķi (kas attiecīgā gadījumā saistīti ar izmērāmiem mērķrādītājiem). Rīcībpolitiku apstiprina un pārskata saskaņā ar piemērojamajiem uzņēmuma pārvaldības noteikumiem. Rīcībpolitiku īsteno, veicot darbības vai īstenojot rīcības plānus.

Riski – ar ilgtspējas aspektiem saistīti faktori, kuru savlaicīga nepārvaldīšana var radīt kaitējumu uzņēmumam, tostarp tā finanšu situācijai un rezultātiem.

Izmantotie saīsinājumi

ANO – Apvienoto Nāciju Organizācija

BICG – Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts (*Baltic Institute of Corporate Governance*)

CO₂ – oglekļa dioksīds

COSO – Sponsorēto organizāciju komiteja (*The Committee of Sponsoring Organizations*)

CSRD – Korporatīvās ilgtspējas ziņošanas direktīva

ECB – Eiropas Centrālā banka

EFRAG – Eiropas Finanšu pārskatu padomdevēja grupa

EK – Eiropas Komisija

ES – Eiropas Savienība

ES Taksonomija – ES Taksonomijas regula, ar kuru izveido vides ziņā ilgtspējīgu darbību klasifikāciju

ESG – vides, sociālie un ilgtspējas faktori (*Environment, Social, Governance*), to ietvars, kas tiek izmantots uzņēmumu snieguma mērīšanā

ESRS – Eiropas ilgtspējas ziņošanas standarti

GRI – Globālā ziņošanas iniciatīva

IFC – Starptautiskā finanšu korporācija

IFRS (SFPS) – Starptautiskie finanšu ziņošanas standarti

IIA – Iekšējo auditoru institūts (*Institute of Internal Auditors*)

ISO – Starptautiskā Standartizācijas organizācija

KPI – galvenie darbības rādītāji (*key performance indicator*)

OECD – Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija

SASB – Ilgtspējas ziņošanas standartu padome

SBTi – Zinātnē balstītu mērķu iniciatīva

SEG – siltumnīcefekta gāzes

TCFD – Klimatiskās finanšu informācijas atklāšanas darba grupa

VSME – Eiropas Finanšu pārskatu padomdevēja grupas izstrādāti atviegloti ilgtspējas ziņošanas standarti maziem un vidējiem uzņēmumiem

