



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Milda Kizelevičiūtė

**Į SOCIALINĖS VERTĖS KŪRIMĄ ORIENTUOTO PROJEKTŲ
PORTFELIO RIZIKŲ VALDYMAS**

BAIGIAMASIS MAGISTRO PROJEKTAS

Darbo vadovė prof. Rūta Čiutienė

KAUNAS, 2018

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**Į SOCIALINĖS VERTĖS KŪRIMĄ ORIENTUOTO PROJEKTŲ
PORTFELIO RIZIKŲ VALDYMAS**

Projektų vadyba (621N24002)

BAIGIAMASIS MAGISTRO PROJEKTAS

Studentė.....parašas.....

Milda Kizelevičiūtė, VMP-6 gr.

2018 m. gegužės 10 d.

Vadovėparašas.....

Prof. Rūta Čiutienė

2018 m. gegužės __ d.

Recenzentėparašas.....

Doc. Evelina Meilienė

2018 m. gegužės __ d.

KAUNAS, 2018



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Milda Kizelevičiūtė

Baigiamojo magistro darbo „Į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų
valdymas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, Mildos Kizelevičiūtės, baigiamasis projektas tema „Į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymas“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Kizelevičiūtė, Milda. Social Value-Driven Project Portfolio Risk Management. Master's Final Thesis in Project Management / supervisor prof. Rūta Čiutienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management (L02), Business and Public Management (L).

Keywords: project, portfolio, social, value, risk, management.

Kaunas, 2018. 76 pages.

Summary

Relevance of the theme. The theoretical analysis has shown that the concept of social value-driven project portfolio management has been analyzed by scientists only partly. There are quite a lot of scientific research concerning the concept of project portfolio management, creating social value and project portfolio risk management. But there is a lack of systematic research that would combine all of these topics. There is a need for that as more and more organizations realize the importance of social value for successful management of organizational processes. Also, the experts state that most non-profit organizations have poor risk management skills and while these are the ones that mostly focus on creating social value, it is necessary to study this topic further.

The final work object – project portfolio risk management based on creating social value.

The final work aim – to develop a model for successful social value-driven project portfolio risk management.

The final work tasks:

1. To justify the role of project portfolio risk management in creating social value in an organization.
2. To carry out a theoretical analysis of social value-driven project portfolio risk management.
3. To develop a research methodology and construct empirical research tools.
4. To investigate the risk management of social value-driven project portfolio and present the conclusions and recommendations.

The final work results: The qualitative findings of social value-driven project portfolio risk management have shown that it is difficult to evaluate the created social value and to develop indicators that would help to estimate the results of implemented project portfolio. It was also indicated that there is a difficulty of implementing a solid methodology tools of risk management in all strategic levels of the organization. The theoretical analysis was made in order to develop a model for successful social value-driven project portfolio risk management. The model was tested by interviewing experts from organization that focuses on creating social value. First of all the research has shown that there is a different perception of what is social value between the experts. That shows

that the organization should firstly define the term “social value” in order to implement successful creation of it. Then it is recommended to develop indicators by using Global Reporting Initiative guidelines or other standards that were suggested by experts. Also, the organization should put more effort into seeking a mutual risk management methodology within the organization.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
IVADAS.....	9
1. Į SOCIALINĖS VERTĖS KŪRIMĄ ORIENTUOTO PROJEKTŲ PORTFELIO RIZIKŲ VALDYMO IŠŠŪKIAI	11
2. Į SOCIALINĖS VERTĖS KŪRIMĄ ORIENTUOTO PROJEKTŲ PORTFELIO RIZIKŲ VALDYMO TEORINIAI SPRENDIMAI.....	17
2.1. Projektų portfelio samprata.....	17
2.2. Socialinės vertės samprata	27
2.3. Projektų portfelio formavimas	31
2.4. Projektų portfelio rizikų valdymas	34
2.5. Į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymo modelis.....	43
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	45
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	48
4.1. Tiriamos organizacijos charakteristika	48
4.2. Tyrimo rezultatų analizė	49
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	71
LITERATŪRA.....	73
PRIEDAI	77

Paveikslų sąrašas

1 pav. Projektų portfelio struktūra (PMI, 2016).....	11
2 pav. Organizacijos projektų valdymo brandumo lygiai (Sudaryta pagal: Rajegopal, McGuin ir Waller, 2007).....	20
3 pav. Pagrindiniai projektų portfelio sėkmės kriterijai (Kerzner, Saladis, 2009).....	24
4 pav. Projektų portfelio matrica (PMI, 2009)	25
5 pav. Trigubo apribojimo sąlyga (Kerzner, Saladis, 2009)	26
6 pav. Vertės tipai (Kerzner, Saladis, 2009)	27
7 pav. Darnaus vystymosi dimensijų svarba (Gilbert, Schipper, Planko, Brink, Kohler, 2012).....	28
8 pav. Lietuvos darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo vertinimas (DVT indeksas, 2016).....	30
9 pav. Lean ir 6 Sigma metodologijų palyginimas organizacijos valdyme (Hu, Wang, Fetch, Bidanda, 2008).....	33
10 pav. Projektų portfelio pokyčių valdymo modelis (Voehl, Harrington, Ruggles, 2016)	38
11 pav. Į socialinę vertę orientuoto projektų portfelio rizikų valdymo modelis (Sudaryta darbo autorės)	43
12 pav. Tyrimo atlikimo eiga (Sudaryta darbo autorės).....	47

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Projektų portfelio rizikos (Hofman M., Grela G., 2015, pp. 1857-1867).....	14
2 lentelė. Projektų portfelio valdymo netaikymo pasekmės (Rajegopal, McGuin ir Waller, 2007).....	19
3 lentelė. Projektų portfelio rizikų valdymo procesai (Sudaryta pagal PMI, 2008).....	39
4 lentelė. Rizikos kylančios socialinės vertės kūrimo projektuose (Sudaryta pagal: Laubach Literacy Ontario)	42
5 lentelė. Socialinės vertės kūrimo svarba projektų portfelio formavime (Sudaryta darbo autorės)....	50
6 lentelė. Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės svarba projektų portfelio formavime (Sudaryta darbo autorės)	52
7 lentelė. Socialinės vertės kūrimo rodikliai (Sudaryta darbo autorės).....	53
8 lentelė. Projektų portfelio sėkmės kriterijai (Sudaryta darbo autorės).....	55
9 lentelė. Rizikos socialinės vertės kūrime (Sudaryta darbo autorės).....	56
10 lentelė. Svarbiausios rizikos socialinės vertės kūrime (Sudaryta darbo autorės).....	58
11 lentelė. Rizikų valdymo metodai (Sudaryta darbo autorės)	59
12 lentelė. Socialinės vertės kūrimo rizikų identifikavimas (Sudaryta darbo autorės).....	61
13 lentelė. Socialinės vertės kūrimo rizikų analizė (Sudaryta darbo autorės)	61
14 lentelė. Socialinės vertės kūrimo projektų rizikų valdymo strategija (Sudaryta darbo autorės).....	62
15 lentelė. Socialinės vertės kūrimo projektų rizikų monitoringas ir kontrolė (Sudaryta darbo autorės)	63
16 lentelė. Vertinimas, kaip organizacija prisideda prie Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės tikslų ir uždavinių (Sudaryta darbo autorės).....	64
17 lentelė. Socialinės vertės kūrimo vertinimas (Sudaryta darbo autorės)	66
18 lentelė. Socialinės vertės kūrimo projektų sėkmingumas (Sudaryta darbo autorės).....	67
19 lentelė. Rizikų valdymo metodologinių priemonių taikymas (Sudaryta darbo autorės).....	68
20 lentelė. Socialinės vertės kūrimo rodiklių įvedimas ir vertinimas (Sudaryta darbo autorės).....	69

IVADAS

Socialinės vertės kūrimas turėtų būti neatsiejamas nuo brandžių organizacijų strategijos. Tiek verslo sektoriaus, tiek pelno nesiekiančios organizacijos pradeda suvokti, kaip yra svarbu kurti socialinę vertę savo darbuotojams, klientams ir visuomenei. Tai padeda išlaikyti darbuotojus, kurie tokioje organizacijoje ne tik turi puikias galimybes tobulėti karjeros klausimais, bet ir jaučiasi komfortabili. Per socialinę vertę galima kelti klientų pasitikėjimą organizacija taip pritraukiant lojaliaus klientus. Šie veiksniai yra esminiai sėkmingam organizacijos valdymui. Tačiau orientuojant organizacijos strategiją į socialinės vertės kūrimą, būtina į tai atsižvelgti ir formuojant organizacijos projektų portfelį. Socialinę vertę kuriantys projektai neturėtų būti atskirti nuo pagrindinių organizacijos veiklų ir visi projektai turėtų būti valdomi sistemiškai – projektų portfelio valdymo principais. Pagal Naujojoje Zelandijoje atliktus tyrimus net 60 procentų organizacijų valdo savo projektus projektų portfelio struktūros principu (KPMG, 2017), tačiau dažnai jie būna nesėkmingi, nes nesuvaldomos rizikos projektų portfelio kontekste, kurios kyla projektams sąveikaujant tarpusavyje. Ekspertų teigimu, verslo sektoriaus organizacijos yra kiek labiau pažengusios projektų portfelio rizikų valdyme, tuo tarpu viešojo sektoriaus ir įvairios ne pelno siekiančios organizacijos šiek tiek atsilieka naudojamos rizikų valdymo metodologijomis. Turint omenyje, kad būtent viešojo sektoriaus ir ne pelno siekiančios organizacijos dažniausiai orientuoja savo projektų portfelį į socialinės vertės kūrimą, kyla poreikis išnagrinėti šią temą plačiau. Mokslininkai yra nemažai išanalizavę projektų portfelio valdymo ir sėkmės kriterijų principus (Cooper, Edgett, Kleinschmidt, 2001, Dye, Pennypacker, 1999, Hunt, Killen, 2008, Kerzner, Saladis, 2007, Martinsuo, Lehtonen, 2007, Meskendahl 2010, Rajegopal, McGuin, Waller, 2007, Souza, Carneiro, Bandeira-de-Mello, 2015), taip pat yra nemažai mokslinės literatūros apie socialinės vertės sampratą (Felício, Gonçalves, Gonçalves, 2012, Gilbert, Schipper, Planko, Brink, Kohler, 2012, Kerzner, Saladis, 2009, Mary McKinlay 2008, Norvaišienė, Krušinskas, 2012), rizikų valdymas be abejonės taip pat yra nemažai išnagrinėta tema mokslinėje literatūroje. (Harrington, Ruggles, 2016, Olsson, 2008, Sanchez, Robert, Bourgault, Pellerin, 2009, Thattakath, Čiutienė, 2017, Voehl, Sept, Naylor, Weston, 2011). Tačiau atliekant mokslinės literatūros analizę yra pasigendama sistemingos į socialinę vertę orientuoto projektų portfelio rizikų valdymo analizės, ši tema išnagrinėta tik fragmentiškai. Ieškant sprendimų, kaip reikėtų valdyti rizikas į socialinės vertės kūrimą orientuotoje organizacijoje, galima rasti labai mažai mokslinės literatūros užsienyje ir beveik nenagrinėta ši tema yra Lietuvoje. Net ir analizuojant rizikų valdymą, plačiau tai yra analizuojama atsižvelgiant į verslo organizacijas ir į verslo vertės kūrimą, bet ne į socialinės vertės kūrimą. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir kalbinant srities ekspertus paaiškėjo, kad ši tema turėtų būti panagrinėta plačiau.

Analizuojant į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymą teoriniu požiūriu, bus siekiama suformuoti teorinį modelį. Sukurto teorinio modelio tikslas – išspręsti problemą, kaip valdyti rizikas į socialinės vertės kūrimą orientuotame projektų portfelyje. Kuriant modelį bus atsižvelgta į svarbiausius etapus, kurie išryškėjo mokslinės literatūros analizės metu. Dėl dažno klaidingo projektų portfelio suvokimo kaip įrankio organizacijos valdyme bus apžvelgta bendra projektų portfelio samprata. Atsižvelgiant, jog vienas didžiausių iššūkių šioje srityje yra metodologinių įrankių trūkumas, bus išnagrinėtos metodikos, kaip formuoti projektų portfelį ir rizikų valdymas projektų portfelyje. Taip pat, bus išanalizuota sėkmės ir socialinės vertės sampratos bei kaip įvertinti projektų portfelio sėkmę ar sukurtą socialinę vertę.

Tyrimo objektas – projektų portfelio rizikų valdymas atsižvelgiant į socialinės vertės kūrimą.

Tyrimo metodai – atliekamas kokybinis tyrimas naudojant pusiau struktūruoto giluminio individualaus ekspertinio interviu metodą.

Problema: Kaip valdyti rizikas į socialinę vertę orientuotame projektų portfelyje?

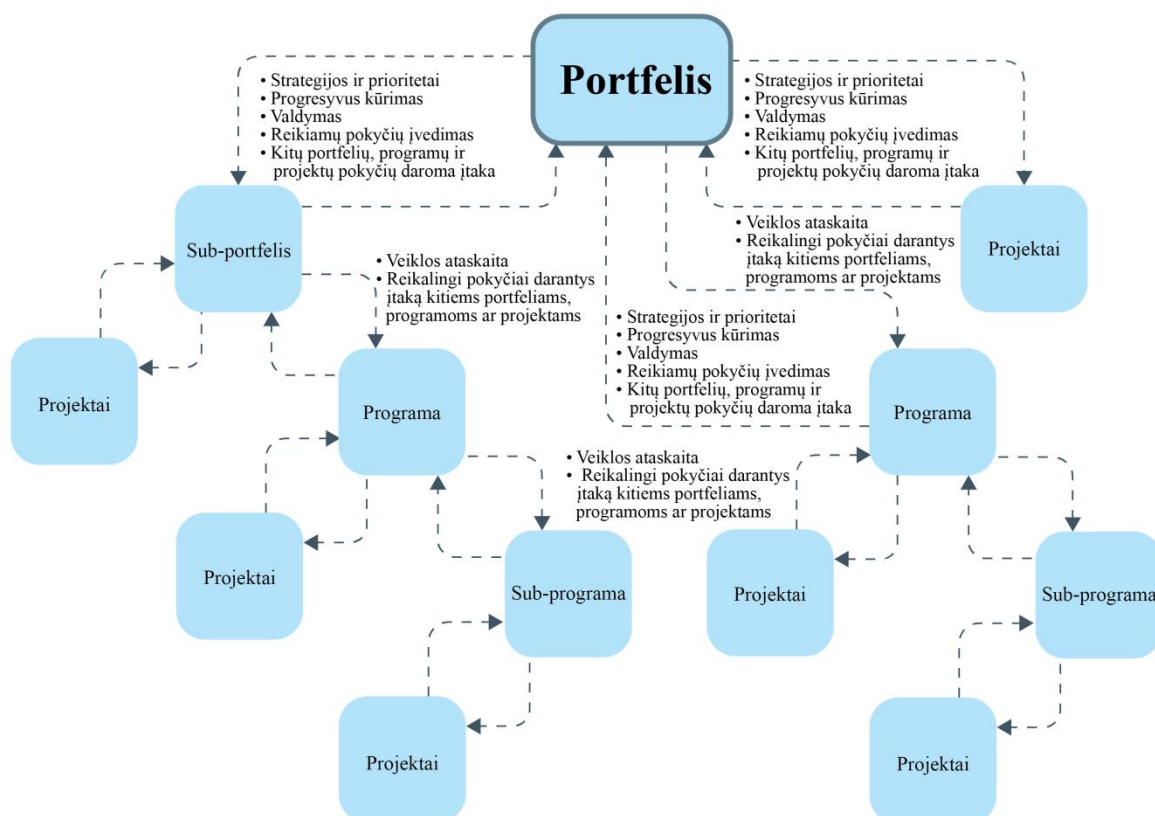
Projekto tikslas: Parengti sėkmingo į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymo modelį.

Projekto uždaviniai:

1. Pagrįsti projektų portfelio rizikų valdymo vaidmenį, kuriant socialinę vertę organizacijoje.
2. Atlikti projektų portfelio, orientuoto į socialinės vertės kūrimą, teorinę rizikų valdymo analizę.
3. Parengti tyrimo metodologiją ir sukonstruoti empirinio tyrimo instrumentus.
4. Ištirti į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymą ir pagal tai pateikti išvadas bei rekomendacijas.

1. Į SOCIALINĖS VERTĖS KŪRIMĄ ORIENTUOTO PROJEKTŲ PORTFELIO RIZIKŲ VALDYMO IŠŠŪKIAI

Projektų portfelio valdymas nėra projektų valdymo įrankių plėtinys, taigi jį pritaikius organizacijoje, atsiranda ir visai kitokių problemų bei iššūkių. Dauguma klaidingai tapatina projektų portfelio valdymą su organizacijos projektų valdymu, tačiau tai yra du visiškai skirtingi dalykai. Remiantis Markowitz'o atlikta analize, projektų portfelį galima apibūdinti, kaip projektų rinkinį, kuris generuoja maksimalią vertę, jeigu yra valdomas kaip visuma, atsižvelgiant į esančias rizikas (Sanchez, Robert ir Pellerin, 2008; Taroun, 2014). Pagal PMI (*Project Management Institute*) parengtą projektų valdymo vadovą, projektų portfelis apibūdinamas, kaip projektų, programų, sub-portfelių ir operacijų rinkinys, valdomas kaip grupė, skirtas pasiekti strateginius uždavinius (žr. 1 pav.) (PMI, 2016). Projektų portfelio formavimas bei valdymas padeda organizacijos vykdomų projektų visumą nukreipti į strategijos ir tikslų įgyvendinimą, organizacijos vertybes, finansinį efektyvumą, išteklių efektyvumą ir kuriamą vertę visuomenei. „...Ko gero didžiausia klaida yra daryti tą patį, bet tikėtis geresnių rezultatų“ (Doucette, 2017). Toks tikėjimas yra viena dažnų problemų organizacijose, kai vykdomos tik palaikančios esamą situaciją veiklos, kurios nekuria papildomos vertės ir nepadaeda pasiekti tikslų. Tai įvyksta nesiekiant orientuoti projektų portfelį į strategiją ar vertės kūrimą ir kai projektų rezultatai nėra sietini su turimais organizacijos tikslais. Būtent dėl klaidingo projektų portfelio valdymo suvokimo kyla esminių sėkmingo šio metodo įgyvendinimo ir pritaikymo iššūkių.



1 pav. Projektų portfelio struktūra (PMI, 2016)

Apie projektų valdymo svarbą ir projektais grįstą veiklą jau yra kalbama dešimtmečius ir šiuo metu daugelis organizacijų supranta to svarbą sėkmingam organizacijos procesų valdymui bei vystymuisi. Tačiau vis dar kyla problema, jog projektai vykdomi spontaniškai, pagal poreikį tuo metu, jų galutinis rezultatas nėra orientuotas į tolimesnį vystymąsi. Nežvelgiant į planuojamus bei vykdomus projektus kaip į bendrą visumą ar sistemą, atsiranda viena rizika, kuri turi didžiulį poveikį organizacijai. Tai rizika, jog organizacija nepasieks savo išsikeltų ilgalaikių tikslų ir bus įgyvendinti tik minimalūs poreikiai bei siekiai. Būtent taip atsitinka valdant pavienius projektus, bet nesudarant projektų portfelio kaip projektų visumos. Vykdam pavienius projektus, dažnai yra pamirštami organizacijos tikslai, prisiimama vykdyti projektus, kurie neprisideda nei prie organizacijos strategijos, nei prie organizacijos vertybių, taip nepasiekiant tikslų ir nekuriant jokios socialinės vertės organizacijai ar visuomenei. Privačiame sektoriuje tai atlikti kiek paprasčiau – dažnai verslo organizacijų tikslai yra nukreipti į generuojamą pelną bei vartotojų pritraukimą ir išsaugojimą, taigi vykdomi projektai turi padėti pasiekti suplanuotus finansinius rodiklius, taip plečiant verslą, didinant kapitalą. Tačiau kiek sudėtingiau į tai atsižvelgti yra viešojo sektoriaus organizacijose. Organizacijose, kurios neturi nusimatę finansinių rodiklių ir yra nesiekiančios pelno, tampa labai sudėtinga įvertinti projektus ir jų indėlį į organizacijos sėkmę bei vystymąsi. Šiuo atveju dažniausiai tikslai yra labiau bendro pobūdžio ir yra sunku įvertinti jų pasiekiamumą. Išskiriant organizacijas, kurios savo veiklą ir projektų portfelį orientuoja į socialinės vertės kūrimą, esminiai siekiai yra kurti vertę organizacijos vidinei bendruomenei ir visuomenei, vykdam įvairias socialines iniciatyvas, siekiant socialinės įtraukties, kuriant socialines inovacijas ir apskritai siekiant, jog žmonių gyvenimas būtų kuo geresnis, patogesnis, taip pat nedarant neigiamos įtakos aplinkai. Atsižvelgiant į šias sritis, yra labai sunku įvertinti, kada šios veiklos yra atliekamos tikslingai ir orientuotos į poreikį, o kada yra pamirštama pagrindinė vizija. Tačiau tokiose organizacijose, formuojant projektų portfelį, atsiranda papildoma rizika, kai yra sudėtinga identifikuoti, kokie projektai kurtų socialinę vertę pagal visuomenės poreikius. Taigi tampa sudėtinga tiek formuoti projektų portfelį, tiek vėliau vertinti sukurtą vertę.

Dinamiškoje verslo aplinkoje organizacijos savo veikloje vis labiau pasikliauja projektais. To pasekoje projektai tampa vis sudėtingesni ir kompleksiškesni. Siekiant susidoroti su vis didėjančiais projektų reikalavimais, yra pasitelkiama projektų portfelio valdymo metodika. Ši koncepcija suteikia įrankius, kurie leidžia užtikrinti, kad organizacijos projektų rinkinys galės būti įvertintas kaip bendra visuma, nustatant prioritetus, paskirstant išteklius ir orientuojant į strategiją. Vis dėlto, organizacijų idėjų gausa bei besiplečiantys projektai kartais neįsitenka finansinėse galimybėse. Tai reikalauja metodų, kurie galėtų valdyti projektų atrankos procesą. Tai tampa dar svarbiau organizacijose, kurios naudoja valstybines lėšas, turi finansinę atskaitomybę valstybinėms institucijoms ir privalo suteikti rezultatų visuomenei (Ribeiro ir Alves, 2015). Projektų portfelio formavimas bei valdymas yra

sudėtingas procesas. Tai yra puikus įrankis organizacijai pasiekti nusistatytų tikslų greičiau ir efektyviau, tačiau jis taip pat reikalauja papildomų išteklių bei pastangų. Remiantis jau atliktomis teorinėmis analizėmis šioje tematikoje, projektų portfelio valdymas turėtų apimti ir daugialypių projektų valdymą, kuris orientuojasi į pokyčių, išteklių, rizikų valdymą ir planavimą. Projektų portfelio valdymas neturėtų apsiriboti vien projektų atranka, orientuota į strategiją ar vertės kūrimą, į procesus taip pat turėtų lygiagrečiai būti įtraukta ir projektų vertinimas, reitingavimas bei portfelio rizikų analizė (Pajares ir Lopez, 2014).

Kalbant apie projektų portfelio rizikų valdymą, tai yra ganėtinai nauja tema bei iššūkis projektų portfelio valdymo koncepte. Pavienių projektų rizikų valdymas yra jau ganėtinai plačiai išanalizuotas mokslinėje literatūroje, atlikta nemažai tyrimų, tačiau diskusijos apie projektų portfelio rizikų valdymą prasidėjo visai neseniai (Hofman ir Grela, 2017). Vertinant projektų portfelio rizikų valdymą, būtina į tai pažvelgti holistiniu požiūriu. Rizikos vertinant projektus kaip bendrą visumą tampa dar sudėtingesnės, nes dėl projektų bendro koreliavimo tarpusavyje kyla naujų rizikų, kurių galima nepastebėti vertinant projektus pavieniui. Atsižvelgiant į tai, tinkamai atliekamas projektų portfelio rizikų valdymas padeda minimizuoti nesėkmių tikimybes, kas turi teigiamą įtaką projektų portfelio sėkmei.

Tyrėjai Hofman'as ir Grela yra atlikę tyrimą *Delphi* metodo principu, kai ekspertams buvo pateiktos dažniausiai projektų portfelio valdyme pasitaikančios rizikos (žr. 1 lent.). Šias rizikas vertino 73 ekspertai, jie turėjo rizikoms priskirti rizikos tikimybės ir įtakos reikšmes. Tarp rizikų buvo nustatoma koreliacija ir taip išskirtos rizikos, kurios įvertintos kaip didžiausios – turinčios didžiausią įtaką bei tikimybę. Trijų tipų rizikos buvo išskirtos kaip reikšmingiausios:

1. konfliktai tarp projektų portfelio elementų vadovų ir organizacijos vadovo priimančio sprendimus;
2. konfliktai tarp projektų portfelio vadovo ir projektų vadovų;
3. išvystytų metodologinių standartų trūkumas valdant projektų portfelį.

Taigi, pagal tai galima išryškinti svarbiausias sritis, kurios gali trukdyti sėkmingam projektų portfelio valdymui. Vienas didžiausių iššūkių, jog organizacijoje nesutampa aukščiausio lygmens vadovo, priimančio strateginius sprendimus, arba projektų portfelio vadovo, kas dažnai organizacijoje būna tas pats žmogus, ir pavienių projektų portfelio elementų vadovų vizija. Labai sunku yra priimti nepopuliarius darbuotojams sprendimus, tačiau tai yra būtinas valdymo elementas siekiant veiksmingesnio organizacijos veiklos vystymo. Taip pat, akivaizdu, jog dažna rizika yra metodologinių standartų trūkumas. Iš to kyla klaidingas projektų portfelio metodikos suvokimas, o dėl to tampa sudėtinga pasiekti nusistatytų tikslų ir sukurti papildomą vertę tiek organizacijos, tiek visuomenės gerovei.

Komponentinės rizikos			Struktūrinės rizikos		Bendrinės rizikos	
1.1	Reikšminiai pokyčiai projekto aplinkoje		2.1	Per platus projektų portfelis pagal turimus išteklius	3.1	Nepakankamas informacijos ir žinių pasidalinimas tarp portfelio projektų
1.2	Pagrindinių projekto suinteresuotųjų šalių požiūrio pasikeitimas		2.2	Reikšminis projektų portfelio skilimas	3.2	Netinkamas būvio ciklo valdymas projektuose
1.3	Pagrindinių portfelio elementų kriterijų reikšminiai pokyčiai		2.3	Per daug sudėtinga projektų portfelio valdymo struktūra	3.3	Nepakankami ištekliai pagal projektų poreikius
1.4	Netinkamai nustatyti prioritetai portfelio elementams		2.4	Reikšminis projektų portfelio vientisumas	3.4	Prastas pagrindinių išteklių koordinavimas įgyvendinant projektus
1.5	Informacijos tėkmės ir komunikacijos tarp portfelio elementų trikdžiai		2.5	Per plati projektų portfelio turinio įvairovė	3.5	Santykiai tarp projektų rezultatų
1.6	Portfelio elementų vadovų rizikų ignoravimas		2.6	Nesutapimas tarp portfelio struktūros ir organizacijos strategijos	3.6	Prieigos prie portfelio finansinio kapitalo problemos
1.7	Išvystytų metodologinių standartų trūkumas projektų portfelio valdyme		2.7	Netinkamas projektų portfelio balansas	3.7	Finansinių išteklių trūkumo galimybė
1.8	Netinkamai valdomos projektų komandos				3.8	Projektų portfelio finansavimo žlugimas
1.9	Konfliktai tarp projektų vadovų				3.9	Projekto strategijos ir portfelio strategijos neatitikimas
1.10	Konfliktai tarp projektų vadovų ir organizacijos aukščiausio lygmens vadovų, priimančių sprendimus				3.10	Projektų uždavinių priešprieša
1.11	Netinkamos projektų vadovų kompetencijos				3.11	Nesutarimai tarp projektų vadovų
1.12	Rizikos susijusios su inovatyvių sprendimų taikymu				3.12	Aukščiausio ir vidutinio lygmens vadovų išitraukimo trūkumas į projektų portfelio valdymą
					3.13	Reikalingų projektų portfelio valdyme dalyvaujančių vadovų kompetencijų trūkumas
					3.14	Rizikos kylančios dėl neaiškių reikšmių projektų sąnaudų įvertinime
					3.15	Rizikos dėl projektų valdymo personalo nestabilumo ir galimybės netekti pagrindinių projektų vadovų
					3.16	Išvystytų metodinių projektų portfelio valdymo standartų trūkumas
					3.17	Fiksuotų kainų sutarčių formulavimas projektuose

Metodologinių projektų portfelio valdymo įrankių taikymas yra svarbus sėkmingo procesų valdymo aspektas, tačiau ypač ne pelno siekiančioje organizacijose šie įrankiai yra taikomi labai retai. Didelė dalis veiklos tokio tipo organizacijose remiasi projektine veikla iš išorinių finansavimo šaltinių, ypač kai projektai yra orientuoti į socialinės vertės kūrimą. Tokios organizacijos susiduria su begale iššūkių ir netaikant jokių metodologinių priemonių valdyti savo projektų portfelį, pasiekti išsikeltus tikslus tampa dar sudėtingiau. Tai daro įtaką netinkamam projektų planavimui, atskaitomybės

trūkumui, menkam suinteresuotųjų šalių įtraukimui, tarpusavyje susijusių užduočių kompleksiskumui, paviršutiniškam rizikų valdymui, nemotyvuotoms projektų komandoms ir rezultate – prastai kokybei, laiko ir pinigų praradimui (Keleckienė ir Meilienė, 2015). Kerzner'is yra išskyręs naudas, kurias suteikia metodologijų taikymas. Jis pagal savo tyrimus ir atliktas analizes teigia, kad metodologinių įrankių taikymas padeda sumažinti išlaidas, optimizuoti trukmę, planai tampa realistiškesni ir atnešantys rezultatus greičiau, gerina komunikaciją komandoje, sumažina rizikas, pagerina sprendimų priėmimą, patobulinimai atliekami lengviau ir greičiau (Kerzner, 2004). Diaz taip pat teigia, jog nauda iš metodologinių įrankių taikymo yra didesnė negu pastangos, įdėtos jiems įdiegti. Projektai įgyvendinami efektyviau, nes vieną kartą pritaikius tam tikrą įrankį, antrą kartą jo nereikia pritaikyti naujam projektui ir galima naudoti visiems vykdomiems projektams, pastangų daugiau įdedama tik pirmąjį kartą. Tai padeda pasiekti geresnių rezultatų dėl geresnio planavimo, problemos sprendžiamos greičiau, rizikos sprendžiamos dar neatsiradus problemai, geriau valdomi finansai (Diaz, 2010).

Formuojant projektų portfelį organizacijoje, kuri orientuojasi į socialinės vertės kūrimą, yra būtina atsižvelgti ne tik į tai, kad projektai turi kurti socialinę vertę, bet ir atitikti organizacijos tikslus. Atrenkant projektus, kurie bus įgyvendinami, atliekami, kyla problemų. Šiame procese reikalinga įvertinti didelį kiekį galimų projektų, atsižvelgiant į eilę kintamųjų. Iššūkiu tampa pasirinkti projektų pasiūlymus ir idėjas, kad šie geriausiai atitiktų organizacijos misiją.

Sudėtingų problemų sprendimas, tokių kaip klimato kaita, maisto sauga ir kokybė, skurdo mažinimas, visuotinių pandemijų rizika, kas yra vienos iš socialinės vertės kūrimo sričių visuomenei, reikalauja ne tik didesnio dėmesio tikslingoms MTTP (mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros) veikloms, bet ir gilesnės pačių tyrimų sričių analizės. Pažymėtina, kad 2009 metais net buvo skirta Europos Sąjungos stipendija tokio pobūdžio didžiosioms socialinėms problemoms spręsti, vykdam projektus bei atliekant tyrimus (Swedish Presidency of the European Union, 2009). Orientuojant organizacijos projektų portfelį į socialinių problemų sprendimą ir vertės kūrimą visuomenei, visų pirma būtina atsakyti į klausimą, kaip turėtų būti paskirstyti ištekliai projektams, kad jie patenkintų socialinius visuomenės poreikius. Net ir pelno nesiekiančioje organizacijoje yra būtinas tiek finansinių, tiek kitų išteklių efektyvumas, be vertės kūrimo, turi būti palaikomos infrastruktūros, išlaikomi darbuotojai ir t. t. Taigi net orientuojant projektų portfelį į socialinės vertės kūrimą, iškyla problema, kaip paskirstyti visus išteklius, kad būtų išlaikomas finansinis stabilumas ir būtų sukuriami naudingi visuomenei rezultatai.

Kuriama vertė yra koncepcija, kuri keičiasi kiekvienos organizacijos atžvilgiu. Pagal PMI (*Project Management Institute*) parengtą vadovą, verslo vertė yra visa vertė, kurią kuria organizacija; bendra visų materialių ir nematerialių elementų suma. Materialių elementų pavyzdžiai yra piniginis turtas, įranga, akcininkų nuosavybė ir naudingumas. Nematerialių elementų pavyzdžiai yra geroji valia, viešoji nauda ir prekių ženklai. Priklausomai nuo organizacijos, verslo vertės aprėptis gali būti

trumpalaikė, vidutinio ar ilgo laikotarpio. Vertė gali būti sukurta veiksmingai valdant vykdomą veiklą. Vis dėlto, naudojant veiksmingą projektų portfelio valdymo metodiką, labiau tikėtina, kad organizacija gebės taikyti procesus, kurie atitiktų strateginius tikslus ir gautų didesnę vertę iš savo investicijų į projektus. Nors ne visos organizacijos yra verslios, tačiau visos organizacijos vykdo nors kiek su verslu susijusią veiklą. Nesvarbu, ar organizacija yra valstybinė ar ne pelno siekianti, visų organizacijų dėmesys yra skiriamas vertės kūrimui (PMI, 2016). Kalbant apie nematerialią vertę, galima išskirti socialinę vertę, kuri orientuota į visuomenės gerovę. Socialinė vertė yra ganėtinai sunkiai apibrėžiamas kriterijus, nes kiekvienam visuomenės nariui tai yra skirtingai suvokiama. Tačiau ją galima apibrėžti darnaus vystymosi koncepcijos principais. Jais remiantis, vertė turi būti kuriama „nepaliekant nei vieno“ (Eliasson, 2016), vadinasi, jog neturi būti gerinamos sąlygos vienai visuomenės daliai, neįtraukiant kitos visuomenės dalies, pavyzdžiui, padedant tik Europos gyventojams, tačiau niekaip nesprendžiamos problemos Afrikoje. Taip pat, kuriama vertė neturi būti aktuali tik dabarčiai, neatsižvelgiant, kokią įtaką tai turės ateityje. Turi būti atsižvelgiama į poveikį aplinkai bei vartotojiškumą.

Atlikus naujausios mokslinės literatūros analizę, galima pastebėti, jog organizacijų projektų portfelio formavimas bei jo orientavimas į socialinės vertės kūrimą yra iki šiol mokslininkų išanalizuotas tik fragmentiškai. Galima rasti daug mokslinių straipsnių bei kitų leidinių projektų portfelio tematikos atžvilgiu, tačiau dažniausiai siekis yra orientuoti projektų portfelį į verslo vertės kūrimą, į pelną, organizacijos plėtrą, kapitalo didinimą. Tai be abejonės yra pagrindinis verslo sektoriaus organizacijų tikslas, tačiau kai organizacija orientuoja savo projektų portfelį į socialinės vertės kūrimą, yra daug sudėtingiau apibrėžti, kokius projektus reikia vykdyti ir kaip vertinti jų sukurtus rezultatus. Socialinė vertė taip pat išanalizuota tik fragmentiškai, kaip maža dalis bendros verslo kuriamos vertės. Taigi, išanalizavus mokslinę literatūrą, pastebėtina, kad nėra pasiūlyta iki šiol aiškių metodų, kaip reikėtų valdyti rizikas projektų portfelyje, orientuotame į socialinės vertės kūrimą. Kadangi problema iki šiol yra nagrinėta atskiromis dalimis, fragmentiškai, bus atliekama gilesnė analizė, siekiant sukurti modelį, sujungiant iki šiol sukurtas metodikas.

2. Į SOCIALINĖS VERTĖS KŪRIMĄ ORIENTUOTO PROJEKTŲ PORTFELIO RIZIKŲ VALDYMO TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Projektų portfelio samprata

Projektų portfelio valdymas yra sistema vienijanti projektus bei programas, kuriuos vykdo organizacija. Nuo atskirų projektų valdymo esminis skirtumas yra tai, kaip projektų portfelis koreliuoja su organizacijos strateginiais tikslais. Projektų portfelio valdymas yra tiesiogiai susijęs su organizacijos strategija, pagal kurią yra parenkami programos ir projektai vykdymui, kad šie prisidėtų prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Portfelio valdyme prioretizuojami darbai, paskirstomi reikalingi ištekliai jiems atlikti, tuo tarpu programų valdymas subalansuoja projektus ir programos elementus, valdo jų tarpusavio priklausomybes, kad būtų suvokiama kuriama vertė. Pačių projektų valdymas smulkiau detalizuoja veiklų planavimą ir įgyvendinimą, kai yra orientuojamasi ne į visuotinę organizacijos vystymąsi ir vertės kūrimą, o į konkrečius smulkesnius tikslus. Projektų portfelis surikiuoja visus komponentus (projektus, programas ir veiklas) orientuojant į organizacijos strategiją, kas padeda optimizuoti projektų uždavinius, tarpusavio priklausomybes, išlaidas, trukmes, vertę, išteklius ir rizikas. Tai leidžia organizacijai turėti bendrą vaizdą ir suvokimą, kaip strateginiai tikslai atsispindi projektų portfelyje, įdiegti tinkamą valdymo sistemą ir panaudoti žmogiškuosius, finansinius bei kitus materialiuosius išteklius taip, kad būtų sukuriama vertė, kurios yra tikimasi (PMI, 2016). Projektų portfelio valdymą galima vadinti sprendimų priėmimo procesu, kuris prižiūri efektyvų išteklių paskirstymą ir strateginių tikslų pasiekimą. Projektai orientuoti į produktų ar paslaugų vystymą ir tobulinimą yra organizacijos pagrindas, padedantis jai tobulėti ir pasiekti darnią sėkmę. Tačiau, kai yra neįvertinami turimi ištekliai, gali kentėti projektų kokybė. Organizacijos labai retai turi išteklių įgyvendinti visus projektus, kurie atrodo reikalingi, taigi ištekliai dažnai būna paskirstomi taip, kad galiausiai kiekvienam projektui jų trūksta ir dėl to yra nepasiekiami norimi rezultatai. Projektų portfelio valdymo procesai turėtų būti orientuoti į projektų sėkmingumo padidinimą, paskirstant išteklius projektams, kurie kurtų didžiausią vertę ir būtų naudingiausi, o eigoje būtų vykdoma monitoringas ir kontrolė, projektų portfelis koreguojamas pagal pastebimus pokyčius aplinkoje. Projektų portfelio valdyme tampa svarbiau, kuriuos projektus apskritai įgyvendinti, o ne kaip taisyklingai įgyvendinti juos, o bendras projektų portfelio matymas svarbus veiksmingam išteklių paskirstymui naujai pasiūlytiems projektams įvertinti ir nuspręsti, kada geriausia juos spartinti, kada panaikinti ar atšaukti esamus projektus (Hunt ir Killen, 2008). Nors kai kurie mokslininkai išteklių valdymą ir paskirstymą priskiria projektų valdymui, o ne portfelio valdymui (Dye ir Pennypacker, 1999), tačiau žvelgiant į organizacijos projektus kaip į bendrą visumą, svarbu įvertinti ir kiek jų kokybiškai įgyvendinti organizacija yra pajėgi, taigi projektų portfelio valdyme išteklių paskirstymas yra taip pat labai svarbus.

Viena iš problemų, dėl ko organizacijos dažnai nepasiekia savo išsikeltų tikslų, yra tai, jog trūksta komunikacijos tarp aukščiausio lygio vadovų, kurie priima strateginius sprendimus ir tarp projektų vadovų, kurie juos vykdo ir yra atsakingi už patį strategijos įgyvendinimą. Čia atsiranda didelis skirtumas tarp strateginio tikslų suvokimo ir to, kaip jie realiai gali būti įgyvendinti. Siekiant įgyvendinti išsikeltus tikslus atsiranda įvairių rizikų ir kitų trukdžių sklandžiam procesui, kas reikalauja papildomo dėmesio pokyčių ir rizikų valdyme. Rajegopal'as, McGuin'as ir Waller'is (2007) išskyrė pagrindines projektų portfelio valdymo sritis, kuriose kyla didžiausios rizikos:

- **Projektų ir organizacijos tikslų nesutapimas.** Projekto tikslas apskritai yra prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Dauguma projektų pradedami atitinkamai orientuoti į vieną ar kelis tikslus, tačiau vykdymo eigoje atitolsta nuo esminio tikslo. Projektai nukrypsta, o organizacijos strategija nuolat vystoma, taigi neperžiūrint projektų atitikties strategijai, galimas tikslų neįgyvendinimas.
- **Vėluojantys arba nukeliami projektai.** Vėluojantys projektai dažnai žlunga, atidedami laiką, kada organizacija gali pradėti gauti naudą. Tai trukdo ilgalaikiams organizacijos tikslams ir investicijų grąžai.
- **Priklausomybės konfliktai.** Dauguma projektų yra susieti tarpusavyje, dalinasi žmogiškaisiais ir materialiniais ištekliais. Atidėjus vieną projektą arba jam žlugus, atsiranda neigiama įtaka su juo susietiems projektams.
- **Įvykdymo kliūtys.** Probleminis įgyvendinimas daro įtaką išteklių, laiko ir galimybių švaistymui, nukreipia dėmesį ir trukdo rezultatų pasiekimui.
- **Sutampantys ir nereikalingi projektai.** Jie atsakingi už mažą efektyvumą ir biudžeto, laiko bei išteklių švaistymą. Blogiausiu atveju jie kenkia vienas kito progresui ir potencialiai naudai. Jie negeneruoja pelno, kelia išlaidas, ištempia tvarkaraščius ir atima išteklius iš kitų, naudingesnių projektų.
- **Išteklių konfliktas.** Organizacijos retai kada turi pakankamai išteklių visiems norimiems įgyvendinti projektams. Taigi, projektai konkuruoja tarpusavyje dėl išteklių, o darbuotojai yra priskiriami prie kelių projektų tuo pat metu. Tai kelia kliūtis kokybiškam projektų įgyvendinimui.
- **Nesuvokiama kuriama vertė.** Kiekvienas projektas yra skirtas kurti vertei, tačiau kai projekto rezultatai vėluoja, organizacija praranda galimybę gauti naudą ir sukurti vertę tada, kai to buvo tikimasi.
- **Išsisklaidęs sprendimų priėmimas.** Daugelis vadovų negauna reikalingos informacijos reikiamu metu, kad galėtų suvokti esamą organizacijos padėtį. Tai trukdo laiku reaguoti į rizikas ir galimybes.

- **Atskaitingumo nebuvimas.** Kada projektų monitoringas ir kontrolė nėra atliekama realiu laiku, nelieta galimybių spręsti problemas laiku, taip kyla papildomos rizikos, projektai tampa neatskaitingi.
- **Suskaidymas.** Suskaidytas planavimas neleidžia sistemingai komunikuoti ir reguliuoti keleto projektų scenarijų, kas veda prie nenumatytų rizikų kilimo.

Pagal išvardintas sritis projektų valdyme, kurios atsiranda netaikant projektų portfelio valdymo metodikos, matyti, kad kyla grėsmės švaistyti turimus išteklius neefektyviai ir nesukurti maksimalios galimos vertės. Toliau pagrindžiant projektų portfelio metodikos naudą išskiriamos pasekmės, kurios kyla jos netaikant:

2 lentelė. Projektų portfelio valdymo netaikymo pasekmės (Rajegopal, McGuin ir Waller, 2007)

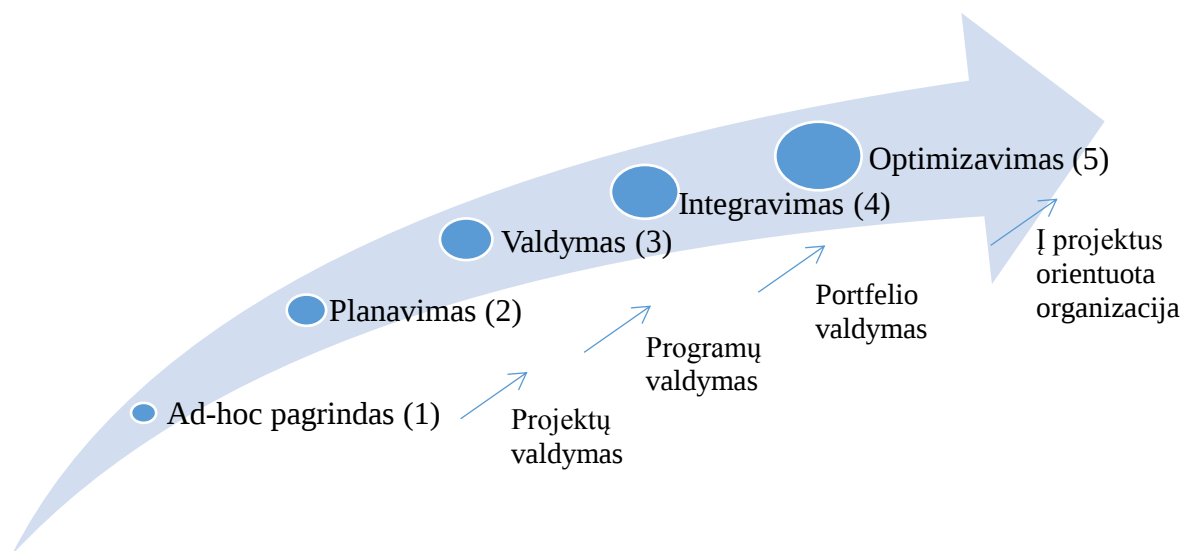
Projektų portfelio nebuvimas daro įtaką:	Trumpalaikiai rezultatai:	Ilgalaikiai rezultatai:
• Priverstinai nutraukiami projektai • Nuolat pradedami nauji projektai • Nėra pagrindinio akcento • Silpni sprendimų taškai • Prasti „go/kill/hold/fix“ sprendimai • Nėra griežtų kriterijų • Projektų atranka paremta emocijomis ir politika • Nėra strateginių kriterijų projektų atrankoje	• Per daug projektų • Išsklaidyti ištekliai • Kenčia įgyvendinimas • Per daug vidutinės ar žemos vertės projektų • Geriems projektams nepakanka išteklių • Atrenkami netinkami projektai • Projektams trūksta strateginės krypties	• Pailgėja realizavimo laikotarpis • Didesni nesėkmės rodikliai • Per mažai aukštos kokybės projektų • Chaotiškas produktų išleidimas • Daug nesėkmių • Per mažos pastangos • Nauji produktai neprisideda prie strategijos

Tuo tarpu, tinkamas projektų portfelio valdymas leidžia organizacijai:

- efektyviai pasiekti finansinius ir socialinius tikslus;
- išleisti produktus atitinkančius strategiją, kurie atitiktų turimus išteklius ir biudžeto galimybes;
- įgyvendinti išorinių ir užsakomųjų paslaugų teikimą, atsižvelgiant į realaus laiko išlaidų, išteklių ir tvarkaraščio stebėjimą visuose organizacijos padaliniuose;
- sekti ir optimizuoti veiklas orientuotas į vertės kūrimą ir efektyvumą;
- suprasti išteklių panaudojimą ir pelningumą, kas leistų efektyviai valdyti organizacijos išteklius;
- sumažinti ataskaitų teikimo terminus, taip pagreitinant reakciją į pokyčius;
- reaguoti į kylančias problemas iš anksto;
- lengvai suteikti informaciją suinteresuotosioms šalims apie projektą ir jo eigą;
- apskaičiuoti finansinį poveikį nutraukiant prastus rezultatus kuriančius projektus;

- pakeisti prioritetus pagal organizacijos poreikius ir perskirstyti personalą greitai bei efektyviai;
- turėti standartizuotą metodologiją inicijuojant ir valdant projektus, sukuriant jų atskaitingumą;
- sumažinti projektų ir programų užsitęsimą ir išlaidas;
- sumažinti projektų ir programų dubliavimąsi;
- sekti išlaidas, pajamas, pelną kiekviename portfelio projekte;
- mokytis iš įgyvendintų projektų;
- atsižvelgti į laiko sąnaudas praleistas projektui įgyvendinti;
- sumažinti pinigų praradimo riziką projekte;
- identifikuoti rizikas pradžioje ir jų poveikį organizacijai;
- sumažinti įgūdžių trūkumo riziką;
- sekti pagrindinių tikslų įgyvendinimą.

Atsižvelgiant į tai, kaip organizacija yra įdiegusi projektų portfelio valdymo principus į organizacijos valdymo sistemą, galima jas skirstyti į projektų valdymo brandumo lygius:



2 pav. Organizacijos projektų valdymo brandumo lygiai (Sudaryta pagal: Rajegopal, McGuin ir Waller, 2007)

Pirmajam lygiui priskiriamos organizacijos, kurios veikia ad-hoc pagrindu. Šiuo atveju organizacijoje vyrauja nenuoseklūs projektų valdymo įgūdžiai, o procesai vykdomi ad-hoc pagrindu (komandos suburiamos tik konkrečiai užduočiai atlikti, sprendimai priimami tik konkrečiam atvejui, nėra strateginio žvelgimo į ateitį). Komandos šiuo atveju nebendradarbiauja tarpusavyje.

Antrajam lygiui priskiriamos organizacijos, kurios vykdo planavimo procesus. Individualūs, pavieniai projektai planuojami efektyviai, procesai vykdomi sekant tvarkaraštį, išlaidas ir apimtis,

sėkmingai pritaikomos patirtys iš panašių įvykdytų projektų. Šioje stadijoje jau atsiranda suvokimas, jog projektai yra programų dalis, kurios taip pat turėtų būti planuojamos.

Trečiajam lygiui priskiriamos organizacijos, kurios sėkmingai valdo tiek projektus, tiek programas. Dažnos integruotos, tarpfunkcinės komandos, nuoseklūs planavimo procesai apibrėžti, reglamentuoti, naudojami visuose programos projektuose. Individualių projektų planai integruoti į programos planus.

Ketvirtajam lygiui priskiriamos organizacijos, kurios integruoja valdymo procesuose projektus, programas ir portfelį. Čia vyrauja standartizuoti procesai, taikomi visoje organizacijoje. Atsiranda jau ir projektų portfelio procesų dokumentacija bei valdymo principai. Pritaikytos sistemos duomenims rinkti, procesams vertinti ir apskaitą vesti.

Penktajam lygiui priskiriamos organizacijos, kurios optimizuoja visas iki tol išvardintas veiklas. Sklandžios, nepriklausomos komandos planuoja ir valdo projektus tarpfunkciniu būdu. Sprendimai priimami iniciatyviai, atsižvelgiant į naujausią projektų informaciją.

Projektų valdymas skirtas sėkmingai įgyvendinti projektus, tuo tarpu projektų portfelio valdymas padeda pasiekti bendrą organizacijos sėkmę. Taigi, organizacijai siekiant projektų portfelio valdymo brandumo, svarbu pirma įsivertinti esamą organizacijos lygį. Tai leidžia efektyviai pritaikyti planus, kurie padėtų nuosekliai pakelti šį lygį organizacijoje.

Pagal atliktą analizę matyti, jog metodologinių įrankių taikymas organizacijos veiklai bei kuriamai vertei daro tiesioginę įtaką. Svarbu pažymėti, kad projektų portfelio kaip įrankio įvedimo į organizacijos valdymą nepakanka, kad būtų maksimizuojama kuriama vertė. Projektų portfelio valdymas sudaromas iš eilės metodų, kurie pritaikomi pagal konkrečią organizaciją. Pritaikomi metodai sudaro bendrą projektų portfelio valdymo modelį ir padeda organizacijai pasiekti pagrindinį tikslą – kurti kuo didesnę vertę, panaudojant kuo mažiau išteklių.

Pagrindinis veiksmingo projektų portfelio valdymo tikslas – sėkmingas projektų portfelis. Tai reiškia, jog visi vykdomi projektai yra tikslingi ir prisideda prie organizacijos strategijos ir vertės kūrimo. Tačiau, kad būtų galima tai įvertinti, būtina apibrėžti sėkmės sąvoką ir turėti konkrečius įrankius sėkmei įvertinti. Sėkmės apibrėžimas nuolat vystosi pagal tai, kaip keičiasi pats projektų valdymas. Viena kompanija per ketverių metų laikotarpį pakeitė savo projektų sėkmės apibrėžimą keturis kartus:

- Pirmi metai – sėkmė, kai projektas yra įgyvendinamas;
- Antri metai – sėkmė, kai projektas įgyvendinamas laiku;
- Treti metai – sėkmė, kai projektas kokybiškai įgyvendinamas laiku;
- Ketvirti metai – sėkmė, kai pasiekiami numatyti lūkesčiai projekto suinteresuotųjų šalių.

Net ir šis pavyzdys rodo, kad anksčiau pagrindinis projektų valdymo tikslas buvo įgyvendinti trigubo apribojimo kriterijų. Trigubas apribojimas atsižvelgia į tris pagrindinius kriterijus – laiką,

apimtį ir išlaidas. Tai reiškia, kad anksčiau svarbiausia buvo projektus įgyvendinti laiku, numatyta kokybe ir neviršyti numatytų išlaidų. Jei tai būdavo neįgyvendinama, būdavo kaltinamas projektų vadovas, projektui priskiriamas naujas vadovas, kaltinamas klientas, jog nenurodė aiškių reikalavimų. Nebūdavo atsižvelgiama į tai, jog galbūt patys sprendimai, inicijuojant projektą, buvo priimti prasti. Plačiau nagrinėjant trigubo apribojimo kriterijų, reikėtų pastebėti, kad net jei yra šiek tiek viršijamas laikas arba biudžetas, projektas vis tiek gali būti laikomas sėkmingu. Tam turėtų būti numatomos kiekvienam kriterijui dvi ribos – pirmoji, kuri nurodo siekiamybę, ir antroji, kuri nurodo kiek viršijus pirmąją ribą projektas bus vis dar sėkmingas (Kerzner ir Saladis, 2009). Tačiau reikia suvokti, jog projektų portfelio sėkmė yra daug kompleksiškesnis kriterijus negu vien laiko, išlaidų ir apimties įvertinimas. Galima visus projektus įgyvendinti laiku bei neviršijant numatyto biudžeto, tačiau jeigu patys projektai parinkti neteisingai ir jų rezultatai neatspindi organizacijos tikslų, tada organizacija netobulės ir nekurs jokios papildomos vertės.

Projektų portfelio valdyme iki šiol yra trūkumas aiškių kriterijų ir rodiklių, kurie galėtų įvertinti projektų portfelio sėkmę. Tai pasireiškia tiek mokslinėje literatūroje, tiek vadybinėje praktikoje. Projektų valdymas turi strateginę vertę, jeigu yra aiškus ryšys tarp to, kaip efektyviai yra įgyvendinami tikslai ir kaip efektyviai yra panaudojami ištekliai maksimaliam rezultatui pasiekti. Taip pat, būtina suvokti, kad yra skirtumas tarp portfelio valdymo sėkmės ir paties projektų portfelio sėkmės (Souza, Carneiro, Bandeira-de-Mello, 2015). Šiuo metu, nemaža dalis organizacijų vertina projektų portfelio sėkmę pasitelkiant finansinius rodiklius: investicijų grąžą, atsipirkimo laikotarpį, grynąją dabartinę vertę, vidinę grąžos normą, rinkos dalį, bendrąjį pardavimą, klientų bazę (Kerzner ir Saladis, 2009). Tačiau visi šie rodikliai atspindi tik finansinius duomenis ir finansinę projektų portfelio analizę, visiškai neįtraukiant socialinės vertės rodiklių.

Vertinant projektų portfelio kokybę, kartais ji yra priskiriama procentiniam kiekiui įgyvendintų organizacijos tikslų. Tačiau tam didelę įtaką daro ir individualių projektų valdymas, taigi negalima sulyginti tikslų įgyvendinimo su portfelio sėkme. Būtina pabrėžti skirtumą tarp projektų portfelio valdymo sėkmės ir portfelio sėkmės. Portfelio valdymo sėkmei daro įtaką teisingai taikomi metodai, procedūros ir technikos, tuo tarpu portfelio sėkmei gali daryti įtaką besikeičiantys organizacijos tikslai ar bendradarbiavimo trūkumas tarp projektų vadovų. Mokslinėje literatūroje yra įvairiai apibrėžiamas portfelio valdymo sėkmingumas: nurodoma atsižvelgti į finansinę sėkmę, techninį įgyvendinimą, kliento pasitenkinimą, efektyvumą, pačios organizacijos sėkmę. Taip pat yra išskiriama pavienių projektų sėkmingumas kaip rodiklis. Tačiau šie kriterijai tik iš dalies parodo portfelio valdymo sėkmę, nes jie visi siejami su individualių projektų valdymu, o sėkmingam portfelio valdymui pastarasis yra svarbus, tačiau nebūtinasis (Souza, Carneiro, Bandeira-de-Mello, 2015).

Cooper'is, Edgett'as ir Kleinschmidt'as (2001) pasiūlė vertinant projektų portfelio sėkmę atsižvelgti į tris pagrindinius kriterijus:

- Maksimalios vertės kūrimas;
- Balansas tarp projektų įvairovės;
- Strateginė kryptis.

Kiek vėliau, 2007 metais mokslininkai Martinsuo'as ir Lehtonen'as šiam vertinimui pasiūlė penkis bendrinius aspektus, kuriuos jie įvardino kaip projektų efektyvumo kriterijus, apibrėžiančius portfelio sėkmę įgyvendinant portfelio tikslus:

- Portfelio ir strategijos sąsaja;
- Prioritetų išskyrimas;
- Finansinis našumas;
- Strategijos įgyvendinimas;
- Efektyvumas.

Nors šis išskyrimas jau buvo konkretesnis, tačiau vis dar dalis kriterijų labiau atspindi projektų portfelio valdymo pasekmes, o ne pastarojo sėkmę. Dar po kelių metų Meskendahl'as (2010) išskyrė, jog pagrindiniai projektų portfelio valdymo tikslai yra maksimalios finansinės vertės kūrimas, portfelio orientavimas į organizacijos strategiją ir projektų balansas, atsižvelgiant į organizacijos pajėgumą. Jis taip pat pasiūlė, jog portfelio sėkmę galėtų būti įvertinta atsižvelgiant į:

- Individualių projektų sėkmės vidurkį (įvertinus laiką, biudžetą, kokybę ir kliento pasitenkinimą);
- Sąveiką tarp projektų;
- Bendrą sutapimą su organizacijos strategija;
- Projektų balansą.

Meskendahl'as taip pat išplečia savo teoriją pasiūlydamas, jog projektų portfelio sėkmę priklauso ir nuo portfelio formavimo, kuris susideda iš keturių kriterijų:

- Nuoseklumo (kaip strateginio planavimo procesai formuoja portfelio sąlygas ir kaip glaudžiai susiejami strategijos planavimas su projektų portfelio planavimu);
- Integracijos (tarp projektų valdymo komandų ir kitų funkcinų organų, pavyzdžiui kaip jie yra įtraukiami į portfelio formavimo sprendimų priėmimą);
- Formalizavimo (griežtas aiškus ir formalus požiūris į portfelio projektų atranką įskaitant tinkamus ir tikslius duomenis, aiškius ir objektyvius kriterijus, pagrįstas ir aiškias taisykles, skaidrias ir aiškias procedūras);
- Kruopštumo (kaip portfelio formavimo procesai yra tinkami parinkti teisingus projektus).

Pagal įvairių mokslininkų pasiūlytas metodikas, pastebėtina, jog kuriama vertė yra pateikiama kaip pakankamai svarbus rodiklis. Remiantis Kerzner'io ir Saladis'o (2009) pateikta į vertę orientuotų projektų valdymo analize yra išskiriamos dvi pagrindinės projektų portfelio sėkmės dedamosios – trigubas apribojimas ir vertė. Pabrėžiama, jog laiko, apimties ir išlaidų kriterijai nebūtinai yra pagrindiniai vertinant projektų sėkmę. Sėkmę jie apibrėžia, kai pasiekama planuota vertė, atsižvelgiant į nusistatytus apribojimus (žr. 3 pav.).



3 pav. Pagrindiniai projektų portfelio sėkmės kriterijai (Kerzner, Saladis, 2009)

Išanalizavus įvairius projektų portfelio sėkmės kriterijų modelius, galima pastebėti, jog visi jie laiko svarbiu aspektu kuriamą vertę. Tačiau tam, kad galėtume užtikrinti į socialinę vertę orientuoto projektų portfelio sėkmę, neužtenka atsižvelgti tik į šį kriterijų. Čia išskiriame pagrindinius kriterijus, kurie yra svarbūs sėkmingam į socialinę vertę orientuotam projektų portfeliui:

1. Maksimalios vertės kūrimas, pagal turimus išteklius.

Neužtenka apibrėžti, jog siekiama maksimali vertė, nes apskritai kiekis „maksimalus“ neturi konkrečių ribų. Būtina atsižvelgti, jog bet kurios organizacijos turimi ištekliai nėra begaliniai ir svarbiausia yra pasiekti maksimalią vertę, kokią įmanoma sukurti su turimais ištekliais. Čia yra labai svarbus projektų atrankos etapas, kada galima įvertinti, kokių išteklių reikalauja projektas ir kokią potencialią vertę jis gali sukurti. Šis kriterijus orientuojasi į galutinį rezultatą, tačiau būtina net ir eigoje atsižvelgti į kylančias rizikas ir pastebėjus, kad projektas gali nesukurti vertės, kurios buvo tikimasi, laiku reaguoti ir pagal poreikį nutraukti projektą arba imtis tam tikrų veiksmų.

2. Balansas tarp projektų įvairovės.

Būtina atsižvelgti, kad negali visi projektai atspindėti to paties tikslo ir turi būti balansas tarp projektų. Balansas turėtų pasiekiamas projektų sėkmės tikimybės ir potencialios vertės santykiu. Nors norėtusi, kad visi vykdomi projektai turėtų aukščiausią potencialią vertę ir sėkmės tikimybę (vadinami „Perlai“), tačiau praktikoje taip beveik niekada nebūna. Net ir mėginti taip suformuoti projektų portfelį yra labai rizikinga. Mažinant rizikas iki minimalios vertės, atitinkamai sumažėja ir potenciali kuriama

vertė. Būtent todėl būtinas balansas tarp projektų, kad būtų tiek valdomas rizikų faktorius, tiek kuriama vertė tenkintų organizaciją. Nėra jokio konkretaus apibrėžimo, kiek, kokių ir kokios apimties projektų turėtų būti vykdoma, siekiant maksimalios sukurtos vertės, išvengiant kylančių rizikų. Dažniausiai tai turi būti įvertinama priklausomai nuo organizacijos ir jos patirties. Tačiau turi būti prisiimta rizika, vykdyti projektus, kurie turi mažesnę sėkmės tikimybę, bet galintys sukurti didesnę vertę ilgalaikiu laikotarpiu ir prisidedantys prie organizacijos tobulėjimo, o ne tik palaikantys esamą situaciją. Tai gali padaryti tam tikrą neigiamą įtaką trumpalaikiu laikotarpiu kuriamai vertei, tačiau tokie projektai yra reikšmingi ilgalaikiam organizacijos tobulėjimui. Yra sukurta nemažai modelių, atspindinčių projektų portfelio įvairovės balansą, tačiau vienas populiariausių yra projektų portfelio matrica, kuri įvertina sėkmės tikimybę ir potencialią vertę (žr. 4 pav.).

Sėkmės tikimybė	„Duona ir sviestas“	„Perlai“
	„Balti drambliai“	„Austres“

Potenciali vertė (esant sėkmei)

4 pav. Projektų portfelio matrica (PMI, 2009)

Ši matrica suskirsto projektus į „austres“, „perlus“, „duoną ir sviestą“ ir „baltus dramblius“. „Balti drambliai“ kuria mažą vertę ir turi mažą sėkmės tikimybę (didelę riziką), tokių projektų turėtų būti vengiama, tačiau jie vis tiek dažnai pasitaiko organizacijose. „Austres“ galima vadinti ateities „perlais“, jų nereikėtų vengti, tačiau reikia atsižvelgti į esamą didelę riziką, taigi jų neturėtų būti vykdoma daug. „Duona ir sviestas“ mažos vertės tačiau didelės sėkmės tikimybės projektai, tai dažniausiai būna situaciją palaikantys projektai ir nors jie nekuria didelės vertės, tačiau yra būtini organizacijai. „Perlai“ yra didžiausia siekiamybė projektų portfelyje, tačiau jų vertė dažniausiai gaunama tik ilgalaikiu laikotarpiu. Nėra konkrečios formulės, kiek kurių projektų turėtų būti vykdoma, tačiau yra būtinas balansas tarp jų.

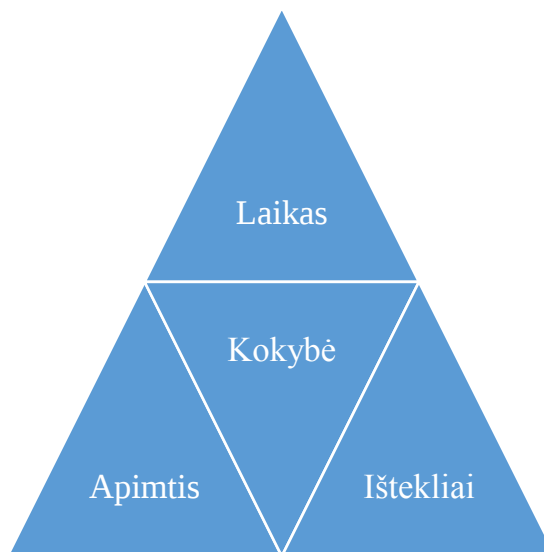
3. Strateginė kryptis.

Tam, kad organizacijoje būtų kuriama maksimali vertė, būtina visų pirma žinoti kryptį, kuria einama. Tam organizacijoje yra būtina strategija, kuri nurodo pagrindinius organizacijos tikslus ir uždavinius. Žinoma, vien strategijos ir strateginės krypties nepakanka, būtina, kad projektų portfelis

atspindėtų ją. Galima sakyti, kad projektų portfelis atspindi organizacijos strategiją, kai visi vykdomi projektai atspindi strategiją, visi vykdomi projektai savo rezultatais prisideda prie strateginių tikslų ir ištekliai yra tolygiai paskirstyti tarp projektų tipų, programų ir veiklų (Cooper, Edgett, Kleinschmidt, 2002). Organizacijos misija, vizija ir strategija turi parodyti, kur organizacija investuoja savo išteklius. Kai yra pasiekiamas strateginis projektų atitikimas organizacijos tikslams, galima sakyti, kad visi organizacijos vykdomi projektai yra būtini ir efektyvūs strategijos įgyvendinime (PMI, 2009).

4. Trigubas apribojimas

Visi iki šiol išvardinti kriterijai apibrėžia vertės kūrimo sąvoką ir labiausiai pritaikomi projektų atrankos ir projektų portfelio formavimo etapuose. Tačiau sėkmingam į vertės kūrimą orientuotam projektų portfeliui lygiai taip pat svarbus yra efektyvus jo įgyvendinimas. Tai, jog organizacija atrinks tinkamus projektus, kurie kurtų maksimalią vertę dar negarantuoja projektų portfelio sėkmės. Tam yra išskiriamas trigubo apribojimo kriterijus. Jis nurodo, jog kiekvienas projektas turi turėti tam tikras ribas per kiek laiko turi būti įgyvendinta, kokia projekto apimtis turėtų būti ir kiek išteklių turi būti panaudota įgyvendinimui, siekiant planuojamos kokybės. Nors tai tikrai nėra pagrindinis sėkmės kriterijus projektų portfeliui, tačiau į tai taip pat būtina atsižvelgti.



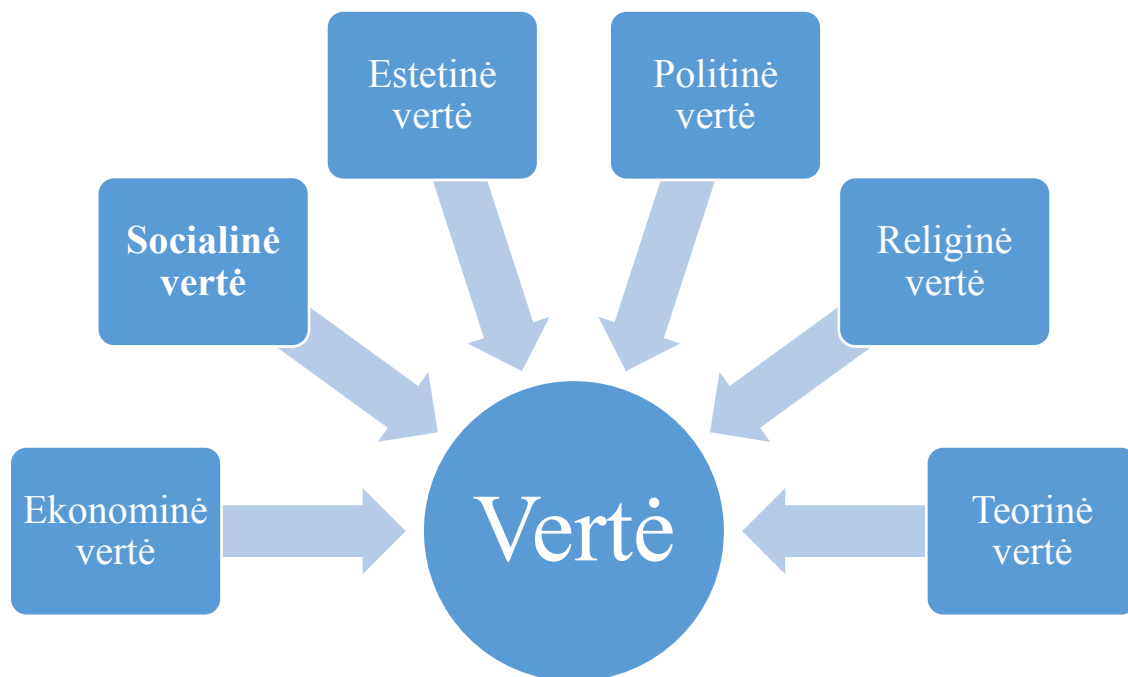
5 pav. Trigubo apribojimo sąlyga (Kerzner, Saladis, 2009)

Apibrėžus, kokie kriterijai yra svarbiausi sėkmingam projektų portfeliui orientuotam į socialinę vertę, lygiai taip pat svarbu yra turėti įrankius vėliaus sėkmę įvertinti. Neturint konkrečių įrankių tam, kyla rizika, jog nebus aišku, ar strategija buvo įgyvendinta ir kiek nusimatytų tikslų pavyko pasiekti. Tačiau tai tampa daug sudėtingiau, kai projektų portfelis yra orientuotas į socialinę vertę, o ne į materialinę naudą organizacijai. Tačiau tokiu atveju taip pat galima įvesti tam tikrus rodiklius, kurie padėtų įvertinti sėkmę. Apskaičiuojamam sėkmės vertinimui yra siūloma pasitelkti du pagrindinius rodiklius: CSFs (*critical success factors*) ir KPIs (*key performance indicators*). CSF dėmesys yra skiriamas galutinio rezultato vertės išmatavimui, o KPI skirtas proceso kokybei įvertinti, kuri parodo

tikimybę pasiekti norimo rezultato. Kiekvienam tikslui bei uždaviniui organizacijoje priskiriant CSF ir KPI rodiklius, tiek proceso eigoje, tiek galutiniame rezultate galima įvertinti projektų portfelio sėkmę.

2.2. Socialinės vertės samprata

Siekiant orientuoti projektų portfelį į vertės kūrimą, visų pirma yra būtina apsibrėžti vertės sąvoką. Vertė gali būti įvairių tipų. 6 paveiksle yra išskirti tie vertės tipai, kuriuos būtų galima taikyti projektų valdyme. Iš visų jų, šiuo atveju plačiau nagrinėsime socialinę vertę, nes ji labiausiai apibrėžia mokslo įstaigų pagrindinius veiklos tikslus.

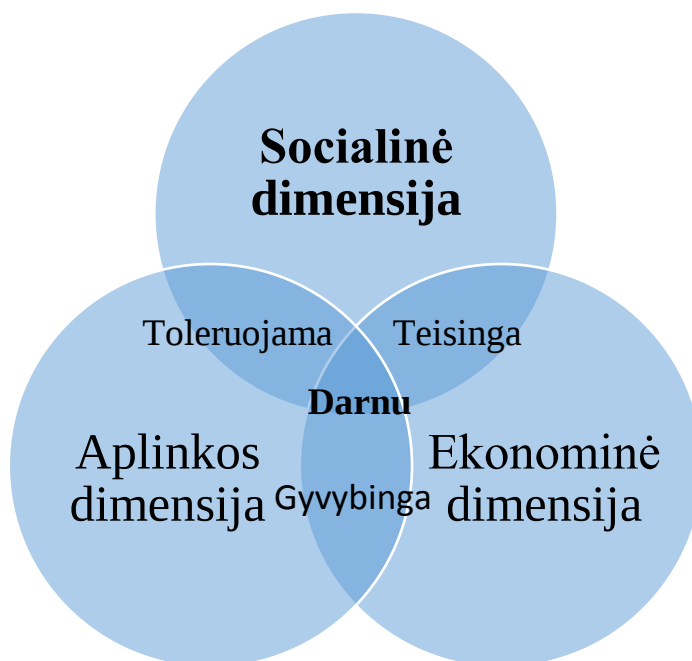


6 pav. Vertės tipai (Kerzner, Saladis, 2009)

Socialinė vertė yra labai platus terminas, kuris literatūroje apibrėžiamas įvairiai. Remiantis *Social Value International* pasaulinio tinklo teigimu, socialinė vertė parodo santykinę svarbą, kaip žmonės vertina pokyčius savo kasdieniame gyvenime. Organizacija teigia, kad socialinę vertę parodo tiek potyriai, keliantys mūsų pasitikėjimą savimi, tiek prie namų esantis parkas. Šie dalykai visuomenei svarbūs, tačiau dažniausiai ne taip įvertinami, kaip tarkim finansinė vertė. Organizacija tiki, kad socialinė vertė turi didelį potencialą mums padėti pakeisti požiūrį, kaip matome aplinkinį pasaulį ir kur mums reikėtų investuoti turimus išteklius. Tikimasi, kad būtent pakeitus šį požiūrį, galėtume eiti link darnesnio pasaulio ir visuomenės (Social Value International tinklalapis). Remiantis kitais mokslinės literatūros šaltiniais, pažymėtina, kad socialinės vertės koncepcijos sukūrimo ir suvokimo būtinybė matyti dėl mokslinių tyrimų gausos šioje srityje. Tyrėjai skiria nemažai dėmesio šios koncepcijos analizavimui. Socialinė vertė remiasi būtiniais produktais ar paslaugomis, kuriuos kuria ir teikia organizacijos turinčios socialinio pobūdžio tikslus. Tai yra, pavyzdžiui, bendruomenės kūrimas ir vystymas, socialinės įtraukties strategijos propagavimas ar kitų socialinių problemų

sprendimas. Pabrėžiama yra visų visuomenės grupių įtrauktis į bendruomenę, atsižvelgimas į specialiuosius poreikius turinčius visuomenės narius. Pažymima, jog ekonominė vertė yra svarbi, tačiau to nepakanka, vienas svarbiausių organizacijos tikslų turėtų būti socialinės vertės kūrimas. Mokslininkai sutinka, kad socialinė vertė yra labai platus aspektas, kuris turėtų spręsti socialines ir aplinkosaugines problemas (Felício, Gonçalves, Gonçalves, 2012).

Socialinės vertės kūrimo koncepcija tiesiogiai siejasi su darnaus vystymosi principais. Darnus vystymasis remiasi pokyčių įvedimu versle, keičiant principus, kaip yra naudojami ištekliai, gaminami produktai, kam yra teikiama pirmenybė ir kaip dalinamasi turtu. Šie pokyčiai tiesiogiai susiję su projektų valdymu. Taip pat tam yra labai svarbi organizacijų strategija. Daugelis organizacijų jau eina link darnaus vystymosi įvedimo į verslą, tačiau tam yra svarbu ne tik tai, ką jos daro, bet ir kaip daro, kaip yra valdomi projektai ir projektų portfeliai. Pagrindinės darnaus vystymosi dimensijos yra ekonominis klestėjimas, aplinkos apsauga ir socialinis teisingumas. Vienos dimensijos vystymas neturi daryti žalos kitai dimensijai, taigi šioje koncepcijoje negalima ekonominė plėtra nepaisant poveikio aplinkai ar kurių nors socialinių klausimų. Įvedant pokytį, turi būti atsižvelgiama į visas tris dimensijas ir atrandama harmonija tarp jų (žr. 7 pav.).



7 pav. Darnaus vystymosi dimensijų svarba (Gilbert, Schipper, Planko, Brink, Kohler, 2012)

Siekiant darnumo versle, nemažai įmonių yra pasitelkę socialinę atsakomybę. Pagal standartą ISO 26000, socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip organizacijos atsakomybė priimti sprendimus ir organizuoti veiklas, kurie darytų įtaką aplinkai ir visuomenei skaidriu ir etišku elgesiu, kuris:

- Prisidėtų prie darnaus vystymosi, įskaitant visuomenės sveikatą ir gerovę;
- Atsižvelgtų į suinteresuotųjų šalių lūkesčius;
- Laikantis galiojančių įstatymų ir tarptautinių elgesio normų;

- Įdiegtas į organizacijos veiklą ir taikomas praktikoje.

Visi paminėti punktai apima organizacijos kuriamus produktus, paslaugas ir vykdomus procesus, taip pat taikoma organizacijos erdvėje, kurioje ji daro įtaką. Visi šie punktai galioja taip pat ir tam, kaip organizacija vykdo savo veiklą, tai yra taikoma ir projektų bei projektų portfelio valdymui, ypač atsižvelgiant į komunikaciją tiek organizacijos viduje, tiek su kitomis suinteresuotosiomis šalimis bei išteklių valdymą (Gilbert, Schipper, Planko, Brink, Kohler, 2012). Darnaus vystymosi svarba projektų valdyme yra vis plačiau suvokiama. Tarptautinės projektų valdymo asociacijos (IPMA) pasaulinio kongreso metu Mary McKinlay (2008) savo kalboje pasakė, jog „tolesnis projektų valdymo profesijos vystymas reikalauja, jog projektų vadovai prisiimtų atsakomybę darnumui“. Ji sieja projektų valdymo ateitį su darniu vystymusi. Panašių pasisakymų galima rasti ir daugiau, tai parodo, jog projektų valdymo srities profesionalai tai išskiria kaip labai svarbią projektų valdymo dedamąją.

Šiuo metu su socialine verte susiję klausimai yra vis plačiau nagrinėjami tiek Lietuvoje, tiek Europoje, tiek visame pasaulyje. Visuomenė pradeda suvokti darnaus vystymosi svarbą mūsų ateičiai, turint omenyje, kad darnaus vystymosi koncepcijoje yra svarbiausi socialiniai rodikliai. „Darnaus vystymosi tikslas – patenkinti šiandienos kartų poreikius nekeliant pavojaus ateities kartų galimybei tenkinti savo reikmes. Kad tai būtų pasiekta, reikia visapusiškos strategijos, kuria būtų atsižvelgiama į vienas kitą sustiprinančius ekonominius, socialinius ir aplinkos aspektus“ (Europos komisijos tinklalapis). Siekiant kurti darnesnį pasaulį, 2015 metų rugsėjį Jungtinių Tautų Generalinėje Asamblėjoje buvo patvirtinta Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų ir ji oficialiai įsigaliojo 2016 metų pradžioje. Darbotvarkė buvo sudarinėjama trejus metus, į procesą buvo įtraukti tarpviešybinių, vyriausybinių, regioninių institucijų, privataus ir viešojo sektoriaus, pilietinės visuomenės atstovai. Derybų metu nebuvo atsižvelgiama į valstybės išsivystymo lygį, visi buvo pripažinti lygiaverčiais diskusijos dalyviais. Darbotvarkę (1 priedas) sudaro 17 tikslų, 169 uždaviniai ir 230 pirminių rodiklių, kurie dar ir dabar yra tobulinami 15-os nepriklausomų ekspertų iš viso pasaulio komandos.

Darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 metų tikslai:

1. Panaikinti visų formų skurdą;
2. Panaikinti badą, užtikrinti apsirūpinimą maistu ir geresnę mitybą, skatinti darnų žemės ūkį;
3. Užtikrinti sveiką gyvenimą ir skatinti visų amžiaus grupių gerovę;
4. Užtikrinti visaapimančią ir lygiavertę kokybišką švietimą ir skatinti visą gyvenimą trunkantį mokymąsi;
5. Pasiekti lyčių lygybę ir įgalinti moteris ir mergaites;
6. Užtikrinti visiems vandens prieinamumą, darnų valdymą ir sanitariją;
7. Užtikrinti visiems prieigą prie prieinamos, patikimos, darnios ir modernios energijos;

8. Skatinti tvarų, visaapimančių ir darnų ekonominį augimą, produktyvų įdarbinimą ir tinkamą darbą;
9. Plėtoti atsparią infrastruktūrą, skatinti visa apimančią ir darnią industrializaciją ir skatinti inovacijas;
10. Sumažinti nelygybę valstybėse ir tarp valstybių;
11. Padaryti miestus ir žmonių apgyventas vietas saugias, atsparias ir darnias;
12. Užtikrinti darnaus vartojimo ir gamybos modelius;
13. Imtis skubių kovos su klimato kaita ir jos padariniais veiksmų;
14. Išsaugoti ir darniam vystymui naudoti vandenynų ir jūrų išteklius;
15. Saugoti, atkurti, skatinti darnų žemės ekosistemų naudojimą, darniai valdyti miškus, kovoti su dykumėjimu, sustabdyti žemės degradaciją, sustabdyti bioįvairovės praradimą;
16. Skatinti taikias visuomenes darniam vystymuisi, užtikrinti prieigą prie teisingumo visiems ir sukurti efektyvias, atskaitingas visų lygių institucijas;
17. Stiprinti vystymosi darbotvarkės įgyvendinimo priemones ir pagyvinti globalią partnerystę darniam vystymuisi.



8 pav. Lietuvos darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo vertinimas (DVT indeksas, 2016)

Nors šis dokumentas yra rekomendacinio pobūdžio, tačiau visos valstybės priklausančios Jungtinių Tautų organizacijai yra įsipareigoję siekti šių tikslų įgyvendinimo, realizuojant pasirinktus uždavinius iš darbotvarkės. Turint omenyje, kad tai buvo patvirtinta 193-ųjų pasaulio valstybių ir taip pripažinta, kad būtent šie nurodyti tikslai yra svarbiausi kuriant socialinę vertę bei artėjant darnesnio pasaulio ir visuomenės link, galima priimti, kad šie darbotvarkėje išvardinti tikslai apibrėžia socialinės

vertės sąvoką. Taigi, toliau analizuojant socialinės vertės sampratą, galima teigti, kad išvardinti tikslai ir apibrėžia socialinę vertę.

Kiek sudėtingesniu klausimu tampa kuriamos socialinės vertės įvertinimas. Jei yra siekiama organizacijoje veiklą remti projektų portfeliu orientuotu į socialinės vertės kūrimą, tiek nusimatant tikslus ir uždavinius būtina nusimatyti rodiklius, tiek įgyvendinus projektus būtina pamatuoti ir įvertinti, kiek numatyti tikslai ir uždaviniai buvo pasiekti. Projektų vertinime dažna naudojama metodika yra projektų ekonominis ir socialinis vertinimas. Visgi, svarbu pažymėti, kad jis dažniausiai naudojamas vertinant investicinius projektus, kai norima įvertinti, ar yra verta investuoti į projektą ir ar jis atsipirks. Tačiau šią metodiką, galima pritaikyti ir kitais atvejais. Ekonominis vertinimas pagrinde remiasi finansiniai srautais, išleistomis lėšomis ir įplaukomis, taigi šie rodikliai netinkami socialinės vertės kūrimo vertinimui. Tuo tarpu socialinis vertinimas atsižvelgia į eilę socialinių rodiklių. Šis vertinimas atliekamas remiantis kaštų ir naudos analize. Jos principas yra labai paprastas – nauda turi būti didesnė už kaštus. Čia nauda yra ne finansinė, o nauda visuomenei. Tai žinoma yra daug sudėtingiau negu įvertinti finansinę naudą, kada esminis kriterijus – pelnas. Socialinio vertinimo atveju turi rūpėti daug platesnės pasekmės. Kad tai įvertinti skaitinėmis reikšmėmis, naudojami tokie rodikliai, kaip išgelbėtų gyvybių skaičius, socialinė diskonto norma ir t. t. Kad būtų galima veiksmingai atlikti šią analizę, turi būti aiškiai įvertinta, kaip projektas paveiks visuomenės gerovę, žmonių vartojimą, sveikatą, saugumą, laisvalaikio trukmę ir kitus veiksnius, nuo kurių, manoma, kad priklauso visuomenės gerovė. Žinoma, net turint konkrečias reikšmės naudos visuomenei, analizė nėra tiksli, nes priežastingumo ryšys tarp priemonių ir galutinių tikslų yra silpnas. Tačiau ekonomistai stengiasi įvesti kaip įmanoma tikslesnius rodiklius, kurie būtų paremti rinkos kainomis, kaip, pavyzdžiui, laiko vertė gali būti įvertinta pagal rinką (Norvaišienė, Krušinskas, 2012). Nors metodas nėra labai tikslus, tačiau jis gali padėti įvertinti, kaip efektyviai yra panaudojami ištekliai socialinei vertei kurti, kai vykdomi labai didelių išteklių reikalaujantys projektai.

2.3. Projektų portfelio formavimas

Projektų portfelio formavimo tikslas yra sukurti projektų rinkinį, kuris labiausiai padėtų pasiekti organizacijos nusimatytus tikslus, o šie atitiktų organizacijos strategiją. Viskas turi būti atlikta atsižvelgiant į organizacijos turimus žmogiškuosius ir materialinius išteklius (Levine, 2005).

Prieš formuojant projektų portfelį, yra būtina turėti sukurta organizacijos strategiją su konkrečiais tikslais. Taip pat, tikslų neturėtų būti daug, mokslinėje literatūroje yra siūloma nusistatyti nuo trijų iki septynių tikslų, tai būtų optimalus skaičius, kad vėliau projektai galėtų būti nuosekliai paskirstyti ir atrinkti pagal išsikeltus tikslus. Neturint kelių dešimčių tikslų, yra lengviau paskirstyti išteklius, taip pat ir lengviau įsiminti tikslus, jog šie taptų pirmenybe organizacijos kasdienybėje. Vienas iš būdų išsikelti lengviau pasiekiamus tikslus yra naudoti SMART metodą (Moore, 2010).

Naudojantis šiuo metodu teikiama pirmenybė aiškumui bei tikslumui ir yra atsižvelgiama į penkias charakteristikas:

- Konkretumas (angl. *Specific*) – tikslas turėtų būti tiksliai apibrėžtas.
- Išmatavimas (angl. *Measurable*) – išmatuojama tikslo įgyvendinimo sąvoka, kada būtų galima laikyti, kad tikslas yra pasiektas.
- Įgyvendinamumas (angl. *Actionable*) – tikslas turėtų būti realiai pasiekiamas, įvertinus organizacijos turimus materialiuosius, žmogiškuosius ir laiko išteklius.
- Orientavimas į rezultatus (angl. *Results-focused*) – tikslas turėtų nurodyti konkretų siektiną rezultatą.
- Apibrėžtumas laike (angl. *Time-bound*) – turėtų būti nustatytas tikslus terminas, iki kada norima pasiekti tikslą ir jame numatytų rezultatų.

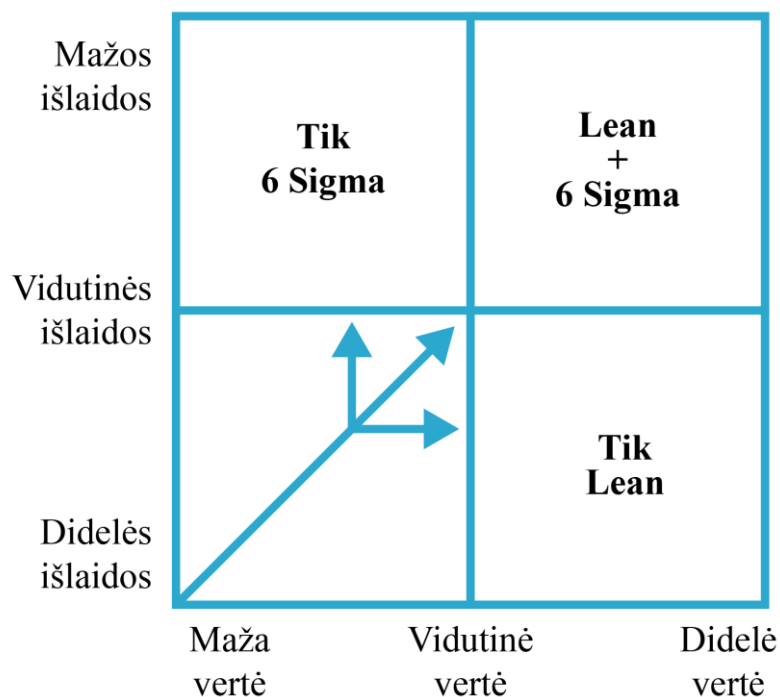
Turint išsikeltus organizacijos tikslus, galima pereiti prie projektų atrankos ir projektų portfelio formavimo. Tai turėtų būti atliekama tiesiogiai peržvelgiant projekto numatytus rezultatus ir kaip jie atliepia strategijoje numatytus tikslus. Kiekvienas vykdomas projektas turėtų turėti sąsają su vienu iš strateginių tikslų.

Projektų portfelio formavimas yra ko gero svarbiausias etapas projektų portfelio valdyje. Šioje stadijoje turi būti užtikrinta, jog visiems projektams užteks išteklių, jie visi prisidės prie organizacijos tikslų ir visi bus tinkamai išdėstyti laike. Tinkamai įgyvendinus šį etapą, turėtų būti vėliau išpildoma trigubo apribojimo sąlyga – kada projektai įgyvendinti numatytam laike, numatytais ištekliais ir numatyta apimtimi ar kokybe. Tačiau yra labai sudėtinga suformuoti projektų portfelį atsižvelgiant į visus veiksnus, kad tiek organizacija būtų pajėgi kokybiškai įgyvendinti visus projektus, tiek visi projektai būtų naudingi organizacijai ir kurtų vertę.

Projektų atrankai projektų portfelio formavime galima taikyti modernią portfelio teoriją. Ši teorija yra finansinis modelis, naudojamas paskirstant finansines investicijas, tačiau gali būti pritaikyta ir projektų atrankai organizacijoje. Taip yra todėl, kad šie procesai yra ganėtinai panašūs. Teorija teigia, jog bet kokiam išteklių paskirstymui būtinas efektyvus rinkinys generuojantis didžiausią vertę, atsižvelgus į esamas rizikas. Dar prieš atrenkant projektus vykdymui, atsižvelgiama į galimas rizikas, kurios leidžia geriau įvertinti, kiek išteklių gali reikėti projekto įgyvendinimui. Taip galima įsivertinti ir kiek projektų organizacija yra pajėgi įgyvendinti bei kurie projektai kurtų didžiausią vertę, atsižvelgiant į reikalaujamas investicijas. Atsižvelgus į šiuos aspektus, galima užtikrinti, jog ištekliai bus naudojami efektyviai pagal vėliau kuriamą vertę. Tai leidžia išvengti išteklių švaistymo projektų portfelyje, taip pat yra galimybė sukurti didesnę vertę su tais pačiais ištekliais arba pasiekti tuos pačius rezultatus su mažiau išteklių (Moore, 2010).

Mokslinėje literatūroje šiems tikslams pasiekti siūloma taikyti 6 Sigma ir LEAN metodologijas (Stankevičienė ir Jachimavičienė, 2010). Dviejų metodikų sujungimas siūlomas tam, kad būtų

pasiektas didesnis efektyvumas, būtent šis būdas pasiūlytas siekiant didesnės kuriamos vertės panaudojant mažiau išteklių organizacijoje (žr. 9 pav.).



9 pav. Lean ir 6 Sigma metodologijų palyginimas organizacijos valdyme (Hu, Wang, Fetch, Bidanda, 2008)

Organizacijos valdymo procesuose 6 sigma remiasi penkių fazių kokybės gerinimo metodika: apibrėžti, pamatuoti, išanalizuoti, pagerinti, kontroliuoti (angl. *Define, Measure, Analyse, Improve, Control*).

- **Apibrėžti.** Identifikuojamos silpniausios organizacijos vietos, procesai, kurie reikalauja daugiau dėmesio, nusistatomi tikslai, siektini rezultatai.
- **Pamatuoti.** Renkama statistika ir įvertinami konkretūs rodikliai, kurie padėtų vėliau įvertinti pasiekiamus rezultatus (galima naudoti CSFs ir KPIs).
- **Išanalizuoti.** Gaunami rezultatai analizuojami ir identifikuojamos kylančios problemos ir rizikos, ieškoma priežasčių dėl prastesnių nei numatyta rezultatų.
- **Pagerinti.** Pagal prieš tai atliktą kylančių problemų ir rizikų analizę pritaikomi veiksmai procesams pagerinti ir efektyvumui padidinti.
- **Kontroliuoti.** Ši fazė turi būti vykdoma nuolatos, viso proceso metu stebima vykdymo eiga ir pagal tai grįžtama prie išanalizavimo ir pagerinimo etapų.

Lean metodologija remiasi išteklių mažinimu ir efektyvumo didinimu organizacijoje. Kadangi pagrindinis metodologijos tikslas yra kurti kuo didesnę vertę panaudojant kaip įmanoma mažiau išteklių, pirmiausia reikia įvertinti, kokią vertę siekiama sukurti. Žinant kokios vertės siekiama, reikia išskirti projektus, kurie padeda ją sukurti ir nevykdyti projektų, kurie prie to neprisideda. Šiuo būdu

Lean metodologijoje siekiama kuo labiau eliminuoti švaistymą ir tam įtaką darančius projektus. Švaistymui galima priskirti ne tik prie kuriamos vertės neprisidedančius projektus, tačiau ir nenumatytą rezultatų laukimą, prastą rezultatų kokybę, neefektyvų žmogiškųjų išteklių potencialo išnaudojimą.

2.4. Projektų portfelio rizikų valdymas

Mokslinės literatūros analizė parodė, jog projektų rizikų valdymas yra gerokai daugiau išnagrinėta tema negu projektų portfelio rizikų valdymas. Tačiau organizacijoje projektas nėra visiškai atskira veikla, jis yra dalis bendro projektų portfelio, taigi ir rizikos gali kilti atsirandant įvairiems ryšiams tarp skirtingų projektų, todėl jas reikia stengtis numatyti bei išvengti žvelgiant į organizacijos projektus kaip į bendrą sistemą. Nepakanka vertinant projektą atsižvelgti tik į laiką, išlaidas ir jo produktą, būtinas holistinis požiūris ir tai galioja ir rizikų valdymui. Integruotas rizikų valdymas apibrėžiamas, kaip nuolatinis, aktyvus ir sistemingas procesas, skirtas suprasti, valdyti ir perteikti riziką organizacijos masto požiūriu (Treasury Board of Canada Secretariat, 2007). Tai reiškia priimti strateginius sprendimus, kurie prisidėtų prie bendrų organizacijos tikslų siekimo. Tačiau praktikoje dažniausiai rizikų valdymas taikomas tik valdant pavienius projektus ir atsižvelgiant į laiką, išlaidas, kokybinius kriterijus. Pavyzdžiui, pagal tradicinę PERT metodologiją (*Program evaluation and review technique*) projektas yra laikomas nepriklausomu elementu organizacijos viduje, tačiau tai smarkiai prieštarauja projektų portfelio metodologijai ir apskritai strategijos taikymui organizacijoje. Pagal tokią teoriją rizikų analizė koncentruojasi į projekto tikslus ir visiškai neapima strateginių tikslų.

Projektų portfelio valdyme rizikų valdymo procesai skirti analizuoti projektų sėkmės ir nesėkmės tikimybes ir analizuoti rizikas, atsirandančias portfelio formavimo metu. Analizuojant literatūrą, sudėtinga rasti rizikų valdymo metodiką, kuri apimtų grėsmes ir galimybes atsirandančias būtent dėl projektų portfelio procesų, kaip projektų atrankos, projektų surikiavimo ar prioritetų nustatymo (Sanchez, Robert, Bourgault, Pellerin, 2009). Dauguma projektų valdymo procesų yra nepritaikyti portfelio valdymui, kai kalbama apie rizikas ir galimybes. Kai yra naudojami individualiems projektams pritaikyti metodai bei procesai, tai tampa projektų portfelio vadovo pareiga rasti ryšius tarp projektų ir taip mėginti numatyti rizikas. Be to, esami rizikų valdymo procesai neapima funkcinį rizikų valdymo. Funkcinės rizikos yra apibrėžiamos kaip rizikos, turinčios įtaką projektui ar jų portfeliui, bet kada pati organizacija yra rizikos šaltinis. Dauguma šią temą nagrinėjančių mokslininkų sutinka, kad šiuo metu pagrindiniai rizikų valdymo įrankiai nėra pritaikyti platesnėje aplinkoje negu vienas individualus projektas (Olsson, 2008).

Valdant rizikas projektų portfelyje, galima ne tik sumažinti individualių projektų žlugimo tikimybę, bet ir padėti subalansuoti portfelio valdymą, panaikinant bet kokią neigiamą neapibrėžtą tikimybę (riziką).

Išskiriami projektų portfelio rizikų valdymo etapai:

- rizikų identifikavimas ir klasifikavimas – nustatyti, kurios rizikos gali paveikti projektų portfelį ir jas užfiksuoti;
- rizikų analizė ir įvertinimas – nustatyti rizikų tikimybę ir poveikį, pagal tai suskirstyti jas ir prioretizuoti svarbiausias (didžiausios tikimybės arba įtakos);
- reakcija į rizikas – sukurti veiksmų planą, kuris leistų pasinaudoti galimybėmis ir išvengti grėsmių;
- monitoringas ir kontrolė – sekti identifikuotas rizikas ir stebėti einamuosius rezultatus, identifikuoti eigoje atsirandančias naujas rizikas, joms pritaikyti veiksmus ir įvertinti galimą poveikį portfelio gyvavimo ciklui.

Rizikų identifikavimas ir klasifikavimas išskiriamas kaip vienas labiausiai kritinių procesų portfelio rizikų valdyme. Tačiau kyla klausimas, kaip būtent ieškoti galimų rizikų. Kad būtų pilnai patenkinamas rizikų identifikavimo etapas, būtina identifikuoti visų tipų rizikas: ne tik individualių projektų rizikas, bet ir struktūrines, komponentines ir bendrines rizikas. Kad rizikas būtų galima identifikuoti, pats projektų portfelis turi visų pirma būti labai tiksliai apibrėžtas. Kai portfelio tikslai yra aiškiai apibrėžti, galima lengviau nustatyti rizikos sritis (Thattakath, Čiutienė, 2017, PMI, 2008).

Kiekviename projektų portfelio rizikų valdymo etape, vykdomi veiksmai turi būti tiesiogiai susieti su projektų portfelio sėkmės kriterijais. Tai yra ypač svarbu, nes rizikų valdymas ir yra skirtas, kad kylančios rizikos nedarytų neigiamos įtakos projektų portfelio sėkmei. Taigi vykdant rizikų valdymą būtina atsižvelgti į kriterijus:

1. Maksimalios vertės kūrimas, pagal turimus išteklius.
2. Balansas tarp projektų įvairovės.
3. Strateginė kryptis.
4. Trigubas apribojimas.

Išvardinti kriterijai plačiau apibūdinti darbo 2.1 dalyje. Taigi, identifikuojant rizikas, reikėtų atsižvelgti, ar nėra švaistomi ištekliai vertės kūrimo procese, ar yra pasiekiamas balansas tarp projektų įvairovės, ar nėra eigoje nukrypstama nuo strateginės krypties ir ar bus išpildyti trigubo apribojimo reikalavimai. Kada pradinėje projektų portfelio formavimo stadijoje yra suformuojami tikslai ir uždaviniai atsižvelgiant į sėkmės kriterijus, rizikų valdymo procesas tampa paprastesnis, nes galima iškart numatyti, kokios kylančios rizikos darytų neigiamą įtaką šių kriterijų įgyvendinimui.

Voehl'as, Harrington'as ir Ruggles'as (2016) savo leidinyje apie efektyvias portfelio valdymo sistemas siūlo taikyti pokyčių valdymo modelį kartu su projektų portfelio rizikų valdymu (žr. 10 Pav.). Šis modelis apima ne tik rizikų valdymą, tačiau pastarasis yra jo dalis. Tai yra taip pat svarbus etapas, nes pagal vieną iš esminių projektų portfelio rizikų - išvystytų metodologinių standartų trūkumas valdant projektų portfelį (žr. 1 lent.), metodologinių standartų įvedimas yra būtinas etapas. Šiame etape

gali kilti sunkumų dėl nevienodo požiūrio tarp organizacijos darbuotojų ir padalinių. Tam, kad nauji metodologiniai standartai ir priemonės būtų įvesti sklandžiai į organizacijos valdymo procesus, rekomenduojama taikyti pokyčių valdymo modelį pritaikytą būtent projektų portfelio valdymo standartų įvedimo atveju. Modelis yra suskirstytas į septynis etapus:

1. Pradėti nuo viršaus. Modelio taikymas prasideda ne nuo rizikų identifikavimo, tačiau visų pirma yra išskiriamas kultūrinis pokytis organizacijoje. Diegiant patobulintą projektų portfelio valdymo struktūrą bei sistemą, būtina pradėti nuo pokyčio įvedimo komandoje bei kiekvienam organizacijos darbuotojui asmeniškai. Tik visiems organizacijoje dirbantiems žmonėms priėmus naują sistemą, ji gali išties veikti. Pagal atliktus tyrimus, organizacijos sėkmingai taikančios projektų portfelio įgyvendina 95–100 % išsikeltų tikslų. Tam, kad projektų portfelis būtų sėkmingas, organizacijos vadovas turi būti pirmas žmogus įsitraukiantis ne tik į tikslų išsikėlimo procesus, tačiau ir visuose kituose etapuose. Svarbu, kad visi prie projektų dirbantys žmonės suvoktų vykdomų procesų svarbą ne tik vykdant projektus, tačiau ir projektų portfelio formavimo ir valdymo etapuose. Kai visa organizacijos projektų valdymo komanda prieina sutarimo ties valdymo sistema ir kryptimi, kuria einama, projektų portfelio valdymas tampa sėkmingu įrankiu siekiant tikslų ir kuriant vertę organizacijoje. Šiame etape svarbiausias yra aukščiausio lygmens vadovo indėlis į sistemos palaikymą ir pokyčio įvedimą organizacinėje kultūroje. Tikslas yra, kad visos projektų portfelio suinteresuotosios šalys turėtų galimybę komunikuoti su vadovu, taip jam įsitraukiant į visus vykdomus procesus.
2. Sukurti įtraukties planą. Sukuriant ir komunikuojant aiškią pokyčių valdymo sistemą, sudaromas pagrindas sėkmingam projektų portfeliui. Įtraukties planas padeda supažindinti darbuotojus su kuriamos vertės svarba bei nauda, kiekvienas turi aiškią rolę, suvokia savo vaidmenį projektų portfelio valdyme. Tai taip pat prisideda prie projektų atskaitomybės ir efektyvumo. Turint įtraukties planą, projektų portfelio suinteresuotosios šalys žino projektų paskirtį, kodėl jie yra svarbūs komandai bei organizacijai. Suinteresuotosios šalys gauna informaciją apie pagrindinius projektų tikslus, yra įtrauktos į pagrindinius projektų planų elementus, pagal kiekvieno atsakomybes ir vaidmenis. Jos taip pat suvokia kritinius sėkmės faktorius (CSF) ir potencialias rizikas, tada gali dalyvauti imantis veiksmų, kurie padėtų pasiekti sėkmę bei sumažinti rizikas (pagal įtraukties plane numatytas atsakomybes). Visa tai padeda projektų portfelio rizikų valdymui bei projektų atskaitingumui.
3. Pranešti apie atlygį, iššūkius, rizikas ir pasekmes. Sėkmingam pokyčių valdymui būtinas vidinės komunikacijos planas. Jis padeda pasiekti, kad visi organizacijos darbuotojai turėtų bendrą viziją, link kur juda organizacija. Tam, kad būtų efektyviai valdomi procesai, būtina, kad visi į veiklas įsitraukę žmonės žinotų apie esamą situaciją, kylančius iššūkius ir t.t. Tai

praplečia darbuotojų ratą, kurie gali prisidėti inicijuodami veiksmus galinčius pašalinti kylančius trikdžius.

4. Kurti organizacijos pajėgumą. Tam, kad būtų sėkmingai įgyvendinti pokyčiai, būtina, kad visi organizacijos darbuotojai juos priimtų tolygiai ir taptų pokyčio dalimi. Kad tai būtų pasiekta, būtina identifikuoti žmonės, kurie priešinasi pokyčiams, reaguojant į jų elgesį. Taip pat reikia aiškiai pažymėti kiekvienam, kokia yra esama padėtis ir kokia yra siektina. Kai visi supras, kad norint pagerinti organizacijos rezultatus, būtini pokyčiai, visi juos priims vienodai ir nesipriešins.
5. Integruoti rizikų mažinimo planą. Dėl prasto planavimo ir reagavimo į rizikas kyla iššūkiai sėkmingam projektų įgyvendinimui. Pagrindiniai literatūroje siūlomos rizikų valdymo metodai yra: rizikų tikimybės ir poveikio matrica, Monte Karlo simuliacija, nesėkmės modelio ir pasekmių analizės (FMEA) metodas, kenksmingas/naudingas (HU) diagramos metodas. Nesvarbu kuris metodas taikomas, tačiau būtinas rizikų prioritetizavimas, kurioms rizikoms pašalinti veiksmai yra būtiniausi ir jų imtasi turi būti greičiausiai.
6. Ilgalaikių rezultatų planas. Tam, kad būtų įgyvendinti ne tik trumpalaikiai tikslai, bet ir ilgalaikiai, būtinas organizacijos stabilumas. Reikalinga ne tik konkreti kryptis, tačiau ir pačių darbuotojų stabilumas. Jų kaita neturi daryti įtakos projektų portfelio valdymo procesams bei tikslų įgyvendinimui ir tai turėtų užtikrinti organizacijos vadovas.
7. Standartizuotas portfelio pokyčių valdymas. Pokyčių valdymo pagrindinė vertė organizacijai kuriama įtraukiant jos numatytus tikslus į bendrą organizacijos strategiją. Tai būtina norint pasiekti bendros organizacinės kultūros paremtos projektų portfelio sistema. Pokyčiai turi būti priimami kaip natūralus organizacijos procesas. Pagal analitinius tyrimus tai leidžia padidinti organizacijos kuriamą vertę 10–25 % pagerinus procesus, efektyvumą, pagerinus sąsają su strateginiais tikslais, sumažinus išlaidas, padidinus projektų sėkmingumą.



10 pav. Projektų portfelio pokyčių valdymo modelis (Voehl, Harrington, Ruggles, 2016)

Šis pokyčių valdymo modelis padeda užtikrinti, kad įvestos metodologinės priemonės efektyviai veiktų ir nebūtų žinomos tik aukščiausio lygio organizacijos vadovams, o į procesą ir priemonių taikymą įsitraukti visos suinteresuotosios projektų portfelio šalys. Tai padeda sumažinti riziką, jog truks metodologinių standartų valdant projektų portfelį, turint omenyje, jog ekspertai šią riziką išskiria kaip vieną svarbiausių projektų portfelio valdyme.

Plačiau analizuojant projektų portfelio rizikų valdymą, būtina numatyti konkrečius apibrėžtus etapus ir metodus, kurie turėtų būti taikomi organizacijoje. Projektų portfelyje rizika nusako neigiamą tikimybę, kuri gali daryti įtaką portfelio tikslų įgyvendinimui. Nors yra teigiančių kad tradicinis projektų rizikų valdymas padeda pasiekti projektų portfelio sėkmės, tačiau projektai koreliuodami tarpusavyje gali sukelti naujas rizikas. Taigi šiuo atveju nebepakanka reaguoti tik į rizikas kylančias pavieniauose projektuose (Thattakath, Čiutienė, 2017). Visuose trijuose Projektų valdymo instituto (PMI) išleistuose projektų portfelio valdymo standarto leidiniuose (2006, 2008, 2013) yra kalbama apie projektų portfelio rizikų valdymą. Pirmame leidinyje yra tik pristatomi su rizikomis susiję

kriterijai, taikomi portfelio projektų subalansavimo procesuose, tačiau vėlesniuose leidiniuose yra detalizuojamos portfelio rizikos integruojant rizikų valdymo procesą į projektų portfelio valdymo sistemą. Projektų portfelio rizikų valdymas yra kompleksinis procesas, kuris turi būti lygiagrečiai įtrauktas į visus kitus portfelio valdymo procesus. Pagal projektų portfelio rizikų valdymo sistemos siūlymus, numatoma, kad rizikų identifikavimo etape turėtų būti išskirtos visos galimos rizikos, rizikų kilmė, žmonės atsakingi už jas. Turint identifikuotas rizikas, būtina jas išanalizuoti: nustatyti tikimybę, poveikį, svarbą, laiką, kombinuotus rezultatus, išskirti prioritetines rizikas, rizikų tendencijas. Žinant, kurios rizikos turi didžiausią svarbą projektų portfeliui, galima nustatyti veiksmus, kurie turi būti atliekami, kad būtų išvengta kylančių rizikų. Proceso eigoje, atliekama kontrolė ir taip kartojami etapai nuo pradžių. Kai kuriems iš valdymo procesų atlikti gali būti taikomi įvairūs metodai. Pavyzdžiui, rizikų identifikavimui gali būti taikoma minčių šturmo metodas, *Delphi* metodas, interviu metodas, pagrindinės priežasties analizė, SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių) analizė. Taip pat, vertinant rizikų svarbą, galima naudoti poveikio-tikimybės matricą, tačiau galima pritaikyti ir priežasties-efekto diagramą, sistemos ar proceso srauto analizę arba įtakos diagramas. Tokiu atveju metodas parenkamas pagal organizacijos poreikius ir sėkmingas praktikas (PMI, 2008).

3 lentelė. Projektų portfelio rizikų valdymo procesai (Sudaryta pagal PMI, 2008)

	1. Rizikų identifikavimas:	2. Rizikų analizė:	3. Reakcija į rizikas:	4. Monitoringas ir kontrolė:
Indėlis	1.1 organizacijos aplinkos veiksniai; 1.2 suklasifikuoti ir įvertinti atrinkti projektų portfelio elementai; 1.3 organizacinių procesų ištekliai; 1.4 portfelio valdymo planas; 1.5 didėjančios projektų rizikos.	2.1 portfelio rizikų registras; 2.2 portfelio valdymo planas;	3.1 portfelio valdymo planas; 3.2 portfelio rizikų registras; 3.3 strateginių tikslų pasiekimo ataskaita; 3.4 priskirti prioritetinius komponentus strateginėms kryptims;	4.1 portfelio valdymo planas; 4.2 portfelio rizikų registras; 4.3 strateginių tikslų pasiekimo ataskaita; 4.4 komponentiniai duomenys;
Priemonės	1.6 dokumentų peržiūra; 1.7 informacijos surinkimas; 1.8 kontrolinio sąrašo analizė; 1.9 prielaidų analizė; 1.10 diagramų parinkimas;	2.3 rizikų tikimybės ir poveikio įvertinimas; 2.4 rizikų kombinavimas ir modeliavimas;	3.5 parinkti atsako strategijas; 3.6 scenarijų analizė;	4.5 portfelio rizikų auditas; 4.6 dispersijų ir tendencijų analizė; 4.7 situacijos aptarimo susitikimai; 4.8 portfelio rizikų pakartotinis įvertinimas;

Rezultatas	1.11 portfelio rizikų registras.	2.5 portfelio rizikų registro atnaujinimas; 2.6 portfelio rizikų poveikio schemos.	3.7 portfelio rizikų registro atnaujinimas; 3.8 atrinktų, įvertintų ir surūšiuotų portfelio elementų sąrašas; 3.9 portfelio valdymo plano atnaujinimas.	4.9 portfelio pokyčių prašymai; 4.10 portfelio rizikų registro atnaujinimas; 4.11 organizacinių procesų ištekliai.
-------------------	----------------------------------	---	---	--

Vis dėlto, kada rizikų valdymas organizacijoje yra nukreiptas į vertės kūrimą, vien etapų ir pritaikytų metodų ar priemonių tam atlikti veiksmingai nepakanka. Kada rizikos identifikuojamos strateginiu lygmeniu, organizacija turi nusistatyti, ką reikia padaryti norint pasiekti strateginius tikslus ir ar turi tam tinkamų žmonių ir kompetencijų. Taip pat, turi įžvelgti, ar pati organizacijos strategija neturi rizikų, gali būti ir taip, kad patys tikslai nėra įgyvendinami, taigi yra būtinas holistinis požiūris ir nuodugni analizė.

Taigi, valdant rizikas į socialinę vertę orientuotame rizikų valdyme galima išskirti šiuos esminius etapus ir principus:

- 1) rizikų identifikavimas. Šiame etape identifikuojant rizikas būtina atsižvelgti į pagrindinius sėkmės kriterijus:
 - a. maksimalios vertės kūrimas, pagal turimus išteklius;
 - b. balansas tarp projektų įvairovės;
 - c. strateginė kryptis;
 - d. trigubas apribojimas.

Išskiriamos identifikuojamos rizikos turi būti susietos su sėkmės kriterijais, tai reiškia, kad rizikos, kurias išskiriame kaip svarbiausias, trukdo pasiekti vieną ar kelis iš kriterijų. Galimi metodai atlikti rizikų identifikavimą - minčių šturmo metodas, *Delphi* metodas, interviu metodas, pagrindinės priežasties analizė, SSGG analizė ir kt.

- 2) Rizikų analizė. Turint išskyrus rizikas, kurios gali paveikti projektų portfelio sėkmės kriterijus, reikia atrinkti rizikas, kurios padarytų didžiausią įtaką. Čia galima naudoti poveikio-tikimybės matricą, priežasties-efekto diagramą, sistemos ar proceso srauto analizę, įtakos diagramas, Monte Karlo simuliaciją, nesėkmės modelio ir pasekmių analizės (FMEA) metodą, kenksmingas/naudingas (HU) diagramas ar kt.
- 3) Reakcija į rizikas. Priklausomai nuo rizikos, parenkami veiksmai ir strategija ją suvaldyti. Galima pritaikyti mažinimo, vengimo, perkėlimo arba prisiėmimo strategiją. Mažinimo strategijos atveju yra pritaikomi veiksmai, kurie padėtų sumažinti rizikos tikimybę arba poveikį sėkmės kriterijams. Vengimo strategija naudojama keičiant procesus arba išteklius, o perkėlimo strategija naudojama perkeliant riziką kitai suinteresuotajai šaliai, kuri geriau gebėtų suvaldyti

riziką. Taip pat galima prisiimti riziką arba naudoti scenarijų analizę. Šiame etape turi būti ypač atsižvelgiama į išteklių valdymą ir siekiama išvengti jų švaistymo.

- 4) Monitoringas ir kontrolė. Šis procesas yra labiau ne atskiras etapas, o kitų trijų etapų nuolatinis kartojimas projektų portfelio įgyvendinimo eigoje, kada yra sekamos jau identifikuotos rizikos, ar viskas vyksta taip kaip buvo numatyta pirmame ir antrame etapuose. Taip pat identifikuojamos naujos kylančios rizikos, jos analizuojamos ir pritaikomi veiksmai jas sumažinti arba jų išvengti.

Tam, kad projektų portfelis būtų efektyviai orientuotas į socialinę vertę, tiek sėkmės kriterijai, tiek rizikos, turi būti valdoma atsižvelgiant į socialinius tikslus, kurie būtų parinkti pagal darnaus vystymosi principus, konkrečiau pagal darnaus vystymosi darbotvarkės tikslus. Čia būtina atsižvelgti ne tik į organizacijos siekius, bet ir į nacionalinę situaciją, įvertinti kurie tikslai yra kritiniai šalies atžvilgiu (žr. 8 pav.). Be Darnaus vystymosi darbotvarkėje iškeliamų tikslų, mokslinės literatūros autoriai (Briamonte, Giuca, 2016, PwC (PricewaterhouseCooper), 2013, Sept, Naylor, Weston, 2011) išskiria ir kitas socialinės vertės kūrimo sritis, kurios turėtų būti svarbios organizacijoms. Pagal atliktą analizę buvo išskirtos devynios sritys, kurios gali būti pritaikomos įvairių organizacijų veikloje ir apima socialinės vertės kūrimą tiek organizacijos viduje, tiek visuomenei:

- suinteresuotųjų šalių įtraukimas – kuriant socialinę vertę visų pirma yra būtina identifikuoti organizacijos suinteresuotąsias šalis, kas leistų tikslingai suformuoti projektų portfelį, žinant kokios socialinės vertės jos tikisi;
- socialinė įtrauktis – siekti, kad tiek organizacijos vidinė bendruomenė ir jos nariai jaustųsi lygiaverčiai, tiek visuomenės nariai nebūtų diskriminuojami organizacijos;
- organizacijos ir visuomenės gerovė – kurti ilgalaikę vertę tiek organizacijos bendruomenei, tiek visuomenei;
- darnumas – remiantis darnaus vystymosi principais, kurti aplinką, kuriai nedarytų įtakos aplinkos veiksniai;
- socialinės inovacijos ir antreprenerystė – kurti inovacijas, kurios palengvintų žmonių gyvenimą ir būtų nekenkiančios aplinkai;
- sveika gyvensena – skatinti žmonių sveiką gyvenseną;
- organizacijos skaidrumas – skaidriai vykdyti organizacijos veiklą;
- socialinė veikla ir iniciatyvos – užsiimti filantropija inicijuojant visuomenėje esančių problemų sprendimus;
- reinvestavimas – nukreipti efektyviai išteklius investuojant į sėkmingus projektus.

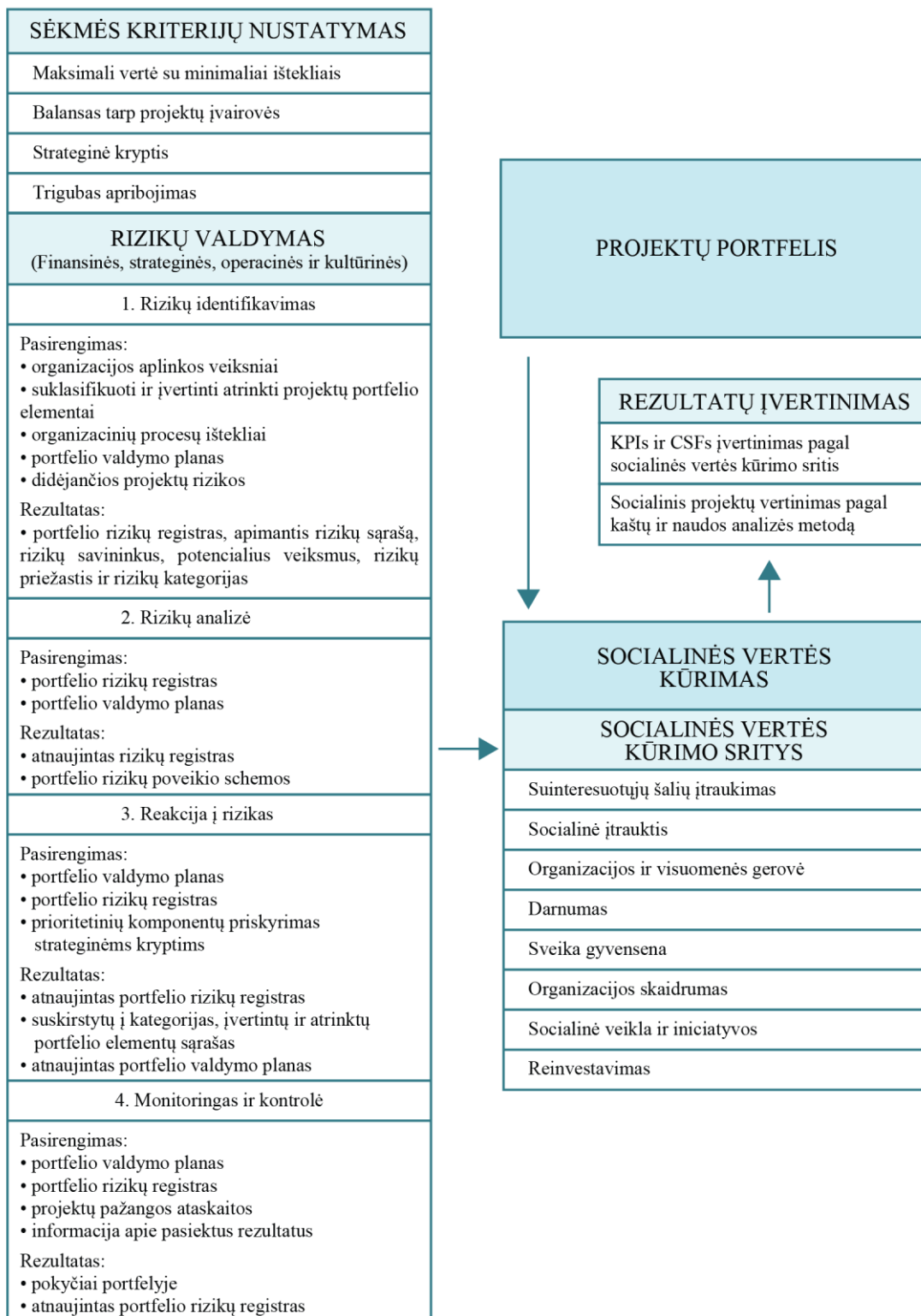
4 lentelė. Rizikos kylančios socialinės vertės kūrimo projektuose (Sudaryta pagal: Laubach Literacy Ontario)

Rizikos kuriant socialinę vertę		Veiksmai rizikų valdymui
Finansinės	Pinigų praradimas (socialiniai projektai neatneša investicinės grąžos)	Būtinai balansas tarp projektų įvairovės, į projektų portfelį turi būti įtraukti projektai, kurie kurtų pajamas arba pritraukti išorės investicijas, siekiant kompensuoti socialinę vertę kuriančius projektus.
	Didelės investicijos naujoms socialinėms iniciatyvoms	Taikyti socialinį projektų vertinimą, naudojant kaštų ir naudos analizę, projektams, kurie reikalauja didelių investicijų ir išteklių.
	Galimas finansavimo sumažėjimas	Siekti gauti finansavimą iš skirtingų šaltinių: ES paramos lėšos, projektinis finansavimas, finansavimas iš privataus sektoriaus įmonių.
Operacinės	Naujos iniciatyvos reikalauja daug dėmesio ir žmogiškųjų išteklių	Numatyti žmogiškųjų išteklių paskirstymą formuojant projektų portfelį ir vykdant projektų atranką
	Organizaciniai procesai tampa sudėtingesni	Taikyti standartizuotus metodologinius įrankius procesams organizacijoje valdyti. Papildomų išteklių reikalaujama tik įvedimo metu, o vėliau gali būti taikomi be papildomų išteklių.
	Naujų sistemų įvedimo poreikis	
	Naujų darbuotojų poreikis	Įsivertinus turimus žmogiškuosius išteklius, nuspręsti ar yra poreikis ir jei taip – atlikti paiešką ir įdarbinti.
Kultūrinės	Kultūriniai pokyčiai gali kelti įtampą	Taikyti projektų portfelio pokyčių valdymo modelį (žr. 10 pav.)
	Galimas darbuotojų netekimas	
	Pasipriešinimas pokyčiams	
Strateginės	Galimas neigiamas poveikis reputacijai, jei socialinės iniciatyvos priimamos kaip įbruktos suinteresuotųjų šalių	Siekiant išvengti neigiamo poveikio reputacijai, būtina nuolat komunikuoti ne tik organizacijos viduje, tačiau ir visuomenei, kokie projektai vykdomi ir kodėl, tai yra kokią vertę kurs organizacijos suinteresuotosioms šalims.
	Sudėtingas balansavimas tarp organizacijos misijos ir finansinės vertės kūrimo, dėl to gali nukrypti misija link pelno siekimo	Tam, kad nenukrypti nuo organizacijos misijos, reikia nuolat atlikti projektų monitoringą, vertinant, kokie uždaviniai įgyvendinti, kiek rodiklių pasiekta, užtikrinant, kad būtų įgyvendinta organizacijos strategija.
	Gali suprastėti teikiamos paslaugos klientams	Socialinės vertės kūrimas turi būti orientuotas ne tik į organizacijos vidų ir visuomenę, tačiau papildomas dėmesys turi būti skirtas jos kūrimui klientams. Dėmesys neturi būti nukreiptas taip, kad nuo to kentėtų klientai ar suprastėtų paslaugų kokybė

Siekiant socialinės vertės efektyvaus kūrimo išvardintose srityse, kyla įvairių rizikų projektų portfelio valdymo procese. Rizikos dažniausiai kylančios socialinės vertės kūrimo projektuose buvo suskirstytos į finansines, operacines, kultūrines ir strategines (žr. 4 lent.). Analizuojant dažniausiai pasitaikančias rizikas buvo įvardintos konkrečios rizikos pagal kategorijas ir pasiūlyti veiksmai šių rizikų valdymui.

2.5. Į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymo modelis

Išanalizavus projektų portfelio valdymo ir formavimo principus, socialinės vertės sampratą ir projektų portfelio rizikų valdymą, buvo suformuotas į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymo modelis (žr. 11 pav.).



11 pav. Į socialinę vertę orientuoto projektų portfelio rizikų valdymo modelis (Sudaryta darbo autorės)

Modelyje yra numatoma, kokie veiksmai turi būti atliekami ir kokiais etapais suskirstomi tam, kad būtų efektyviai valdomos rizikos, siekiant socialinės vertės kūrimo organizacijoje. Buvo pritaikyti PMI (*Project Management Institute*) pasiūlyti etapai, kiekvieno etapo indėlis ir rezultatai. Priemonės šiuo atveju nebuvo įtrauktos, nes jų siūloma yra labai daug ir kiekviena organizacija juos turėtų pritaikyti pagal savo poreikius. Formuojant į socialinę vertę orientuotą projektų portfelių rekomenduojama taikyti sėkmės kriterijus: maksimali vertė su minimaliais ištekliais, balansas tarp projektų įvairovės, strateginė kryptis ir trigubas apribojimas. Šie kriterijai buvo plačiau paaiškinti teorinės analizės dalyje. Rizikų valdymas šiuo atveju išskaidytas į rizikų identifikavimo, rizikų analizės, reakcijos į rizikas bei monitoringo ir kontrolės etapus. Numatyta, koks pasiruošimas turi būti atliktas kiekvienam etapui ir kas turi būti pasiekta kiekviename etape. Visi šie sėkmės kriterijai ir rizikų valdymo etapai yra reikšmingi projektų portfelio formavimo ir valdymo elementai, norint pasiekti efektyvų socialinės vertės kūrimą išskirtose socialinės vertės kūrimo srityse. Sukurtos vertės išmatavimui numatyti keli metodai, padėsiantys įvertinti rezultatus konkrečiais rodikliais. Rekomenduojama taikyti šį modelį sėkmingam į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymui.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo problema. Analizuojant rizikų valdymą projektų portfelyje orientuotame į socialinės vertės kūrimą, galima rasti nemažai teorinių modelių ir metodų, kaip turėtų būti atliekamas rizikų valdymas šiame kontekste. Tačiau pasigendama praktinio pritaikymo analizės, kaip šie metodai yra įvedami organizacijose ir su kokiais iššūkiais susiduriama. Taigi kyla problema, kaip organizacijose, kurios orientuoja savo projektų portfelį į socialinės vertės kūrimą, yra taikomas rizikų valdymas ir socialinės vertės kūrimo vertinimas.

Tyrimo objektas – projektų portfelio rizikų valdymas atsižvelgiant į socialinės vertės kūrimą.

Tyrimo tikslas – ištirti, kaip organizacijose yra vykdomas projektų portfelio rizikų valdymas, atsižvelgiant į socialinės vertės kūrimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. įvertinti, ar organizacijos skiria dėmesį socialinės vertės kūrimui, formuojant projektų portfelį;
2. išanalizuoti, kokie metodai taikomi rizikų valdymui projektų portfelyje orientuotame į socialinės vertės kūrimą;
3. nustatyti, kaip yra vertinama sukuriama socialinė vertė;
4. identifikuoti pagrindinius kylančius iššūkius į socialinę vertę orientuoto projektų portfelio rizikų valdyme ir pateikti rekomendacijas, kaip tobulinti procesą.

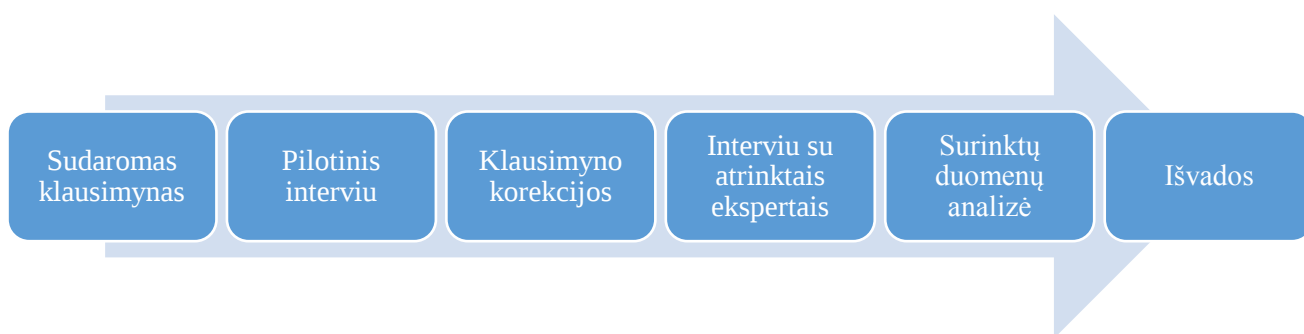
Tyrimo pobūdis ir metodai. Pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą. Kokybinis tyrimas – sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius ir pateikti interpretacinį, holistinį (ne kaip atskirų kintamųjų pasekmę, bet išgyventą patirtį) iš situacijų analizės kylančią paaiškinimą (R. Žukauskienė, 2006). Šis metodas parinktas siekiant giliau išanalizuoti, kaip organizacijose taikomas socialinės vertės kūrimo projektų portfelio rizikų valdymas. Šis metodas leidžia ne tik surinkti reikalingą informaciją, bet ir interpretuoti duomenis, tokiu būdu prieinant išsamesnių išvadų. Kokybinis tyrimas buvo atliekamas naudojant pusiau struktūruoto giluminio individualaus ekspertinio interviu metodą. Šiuo atveju bus sudaromas klausimynas (žr. 1 priedas), sudarytas pagal suformuotą modelį, paremtą sudarytu modeliu, tačiau interviu metu, apart iš anksto numatytų klausimų ir jų sekos, bus numatyta galimybė pateikti papildomus klausimus, kurie padėtų kokybiškai surinkti reikalingus duomenis. Čia numatomi papildomi klausimai tuo atveju, jei tiriamasis nepilnai atsakys į klausimą, reikės terminų paaiškinimo, siekiant tikslesnių atsakymų arba bus siekiama surinkti daugiau informacijos tyrimui. Pagal atlikimo pobūdį, bus atliekami interviu akis-į akį ir interviu telefonu. Atliekant interviu akis-į akį tyrėjas tiesiogiai (laiko ir vietos prasme) bendrauja su tiramuoju. Interviu telefonu – tai toks interviu, kai tyrėjas ir tiriamasis kalbasi telefonu. Taikomas tada, kai tyrėjas ir tiriamasis gali kalbėtis tiesiogiai

laiko prasme, tačiau negali kalbėtis tiesiogiai vietos prasme (B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydzūnaitė, 2008). Prioritetas bus skiriamas interviu akis-į akį, tačiau pagal susitikimo galimybes su pasirinktais ekspertais, buvo paliekama galimybė interviu atlikti pokalbiu telefonu. Apklausiant respondentus buvo naudojamas interviu metodas, taikant pusiau struktūruoto interviu kategoriją ir giluminio interviu tipą. Pagal teorinės analizės pagrindus sudarytą į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymo modelį buvo parengtas klausimynas, kuriuo remiantis buvo atliekami interviu. Siekiant surinkti kuo daugiau reikalingos informacijos tyrimui, buvo palikta galimybė nutolti nuo klausimyno, užduodant papildomus klausimus, kurie leistų pagilinti analizę.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo aštuoni ekspertai, kurie buvo atrinkti kaip ekspertai projektų portfelio formavime ir valdyme bei dalyvaujantis strategijos kūrime ar įgyvendinime. Tyrimo respondentai buvo atrinkti neatsitiktiniu būdu, buvo atsižvelgiama į patirtį projektų portfelio valdyme, pareigų tiesioginę sąsają su projektų portfelio formavimu, valdymu, rizikų valdymu ir į turimas kompetencijas, reikšmingas tyrimui. Iš aštuonių atrinktų ekspertų, septyni yra įvairių padalinių, departamentų ar organizacijos vadovai, formuojantys padalinio ar organizacijos strategiją ir projektų portfelį, prižiūrintys strategijos įgyvendinimą. Vienas atrinktas ekspertas yra projektų vadovas, kuris daugiausiai vadovauja į socialinę vertę orientuotiems projektams. Nors tyrimo pagrindinis objektas yra projektų portfelis, o ne pavieniai projektai, tačiau buvo apklaustas vienas projektų vadovas, siekiant įvertinti, kaip projektų vadovai yra įtraukiami į projektų portfelio formavimą ir kaip yra taikomi rizikų valdymo metodai žemesniame lygmenyje. Atsižvelgiant į atrinktų ekspertų pareigas organizacijoje, jie patys įvardina: „koordinuoju plėtros projektų portfelio įgyvendinimą universitete“; „žmogus, kuris kontroliuoja (organizacijos) veiklą planavimą, tai yra numato kada kas turi vyksti, taip pat esu atsakinga už koordinavimą planų sudėliojimo, išankstinio suplanavimo, buvusių, praėjusių etapų rezultatų suskaičiavimo“; „formuoju projektų portfelį žvelgdama iš instituto perspektyvos“; „tenka matyti universiteto strategiją artimiausiems penkiems metams ir formuojant tam tikrus prioritetinius universiteto tikslus, įtraukti ir kitus universiteto padalinius“; „studijų programų vystymas irgi žvelgiant iš instituto perspektyvos ir universiteto perspektyvos“. Taip pat buvo atsižvelgiama į ekspertų patirtį valdant ir formuojant projektų portfelį: „žiūrėčiau grynai kaip ir iš projektų vadovo tam tikra prasme patirties <...> prie labai daug projektų ir su labai didelėmis sumomis teko dirbti“; „Projektinėje veikloje dalyvauju nuo 1998-1999 metų, per tą laikotarpį dirbau prie maždaug 15-20 tarptautinių projektų, didžiojoje dalyje buvau eksperte, dalyje kaip koordinuojantis žmogus, kai kuriuose kaip projekto vadovė“. Taigi ekspertai buvo atrinkti dviem pagrindiniais aspektais: kaip jų pareigos organizacijoje siejasi su projektų portfelio valdymu ir kokią patirtį turi šioje srityje.

Tyrimo instrumentas. Pusiau struktūruoto individualaus giluminio interviu metu buvo pateikiama 16 iš anksto parengtų klausimų (žr. 1 priedas), kurie buvo sudaryti pagal prieš tai atliktą teorinę analizę. Interviu metu buvo taip pat pateikiami papildomi klausimai, iškilę interviu metu,

siekiant tikslesnių respondentų atsakymų ir gilesnės tyrimo analizės. Pradžioje pagal sudarytą pirminį klausimyną buvo atliekamas pilotinis interviu, pagal pirmąjį interviu buvo atliktos minimalios klausimyno korekcijos, siekiant sudaryti aiškesnes formuluotes ir gauti kokybiškesnius duomenis. Interviu buvo vykdomi tyrimo dalyvių darbo kabinetuose, interviu trukmės vidurkis – 27 minutės. Duomenys buvo pradėti rinkti 2018 metų balandžio 19 dieną. Atlikus likusius interviu pagal koreguotą klausimyną, gauti duomenys buvo išanalizuoti kokybinės turinio analizės metodu. Remiantis šiuo metodu, atsakymai į kiekvieną klausimą buvo surūšiuoti į kategorijas ir subkategorijas ir pagal tai išanalizuoti. Pagal atliktą duomenų analizę ir išvelgtas bendras tendencijas tarp ekspertų atsakymų buvo suformuluotos išvados ir pateiktos rekomendacijos.



12 pav. Tyrimo atlikimo eiga (Sudaryta darbo autorės)

Taigi, apibendrinant atliekamo tyrimo metodologiją ir pasirinktus instrumentus, tyrimo eiga (žr. 12 pav.) prasidės sudaromu klausimynu, pagal parengtą į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymo modelį, klausimynas bus išbandomas atliekant pilotinį interviu, tada atsižvelgiant į pilotinio interviu rezultatus, klausimynas bus pakoreguotas, atlikti likę septyni interviu, gauti duomenys išanalizuoti ir pateikiamos tyrimo išvados.

4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Tiriamos organizacijos charakteristika

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta apklausti vienos organizacijos ekspertus, atsižvelgiant, kad organizacija turėtų būti orientuota į socialinės vertės kūrimą. Šiuo atveju buvo pasirinktas Kauno technologijos universitetas ir visi tyrime dalyvavę ekspertai yra šio universiteto darbuotojai, atrinkti pagal nusimatytus kriterijus rengiant tyrimo metodologiją. Priimta, kad Kauno technologijos universitetas (toliau – KTU) orientuoja savo projektų portfelį į socialinę vertę, nes apskritai universitetas kaip institucija turėtų socialinės vertės kūrimą išskirti kaip vieną svarbiausių veiklos aspektų. Universitetas turi būti orientuotas į studentų švietimą, ugdant juos kaip atsakingus visuomenės piliečius, socialinių inovacijų ir technologijų kūrimas, vertės kūrimas visuomenei. Visos šios sritys prisideda prie socialinės vertės kūrimo, taigi galima daryti prielaidą, kad universitetas yra orientuotas į socialinės vertės kūrimą. Tai patvirtina ir tyrimo metu apklausti ekspertai: „bendrai yra užkoduota universiteto filosofijoje, ta socialinė vertė“, „Vienas iš strategijos prioritetinių tikslų ir planų yra žaliasis universitetas ir socialinė atsakomybė, kas tiesiogiai siejasi su socialinės vertės kūrimu“, „socialinė vertė tikrai yra tas vienas iš svarbiausių aspektų, kuriuos mes aptariam net ir pačia strategiją formuodami“. Visi ekspertai patikino, kad socialinė vertė organizacijos valdyme ir projektų portfelio formavime yra svarbiausias arba vienas iš svarbiausių aspektų KTU. Užfiksuota, kad Universitetas tyrimo metu vykdė daugiau negu 150 tarptautinių ir nacionalinių projektų, kuriuos finansuoja įvairūs fondai. Taip pat be finansuojamų projektų, universitete yra vykdomi įvairūs vidiniai projektai iš vidinių organizacijos lėšų. Šie faktai leidžia daryti išvadą, kad KTU turi labai platų projektų portfelį, kuris reikalauja atidaus valdymo ir nemažai išteklių tam.

Pagal devynias socialinės vertės kūrimo sritis būtų galima išskirti, kad KTU vykdo projektus prisidedant prie visų sričių:

- suinteresuotųjų šalių įtraukimas – net formuojant strategiją, KTU yra atsižvelgiama į kuriamas vertes ir vertės pasiūlymus suinteresuotosioms šalims. Yra identifikuojamos suinteresuotosios šalys organizacijos ir pagal tai, kokios vertės jos tikisi, yra formuojamos misijos ir tikslai: „keitėsi pats universiteto strateginis mąstymas ir strategija buvo perorientuota į būtent vertes kuriančius momentus ir iš tiesų išsiskyrėm tris suinteresuotas šalis, kurioms joms kuriama tam tikra vertė“;
- socialinė įtrauktis – šioje socialinės vertės kūrimo srityje universitetas vykdo nemažai projektų ir iniciatyvų siekiant socialinės įtraukties organizacijos viduje. Kasmet vykdomi įvairūs renginiai skatinantys universiteto akademinės bendruomenės susibūrimus, bendrą veiklą, bendravimą. Taip pat studentų ir darbuotojų labai dirba organizacijos psichologė

bei socialinės gerovės koordinatorė, kuo taip pat siekiama užtikrinti, kad organizacijos vidinės bendruomenės nariai jaustų, kad priklauso jai;

- organizacijos ir visuomenės gerovė – organizacijoje prisidedant prie visuomenės ir organizacijos gerovės yra vykdoma be galo daug veiklų, tiek vidinių, tiek išorinio finansavimo projektų, šiuo atveju nėra išskiriamos konkrečios veiklos ar projektai, nes universitete didžioji dalis projektų ir programų galėtų būti priskirta prie visuomenės ar organizacijos gerovės puoselėjimo;
- darnumas – vykdomi įvairūs aplinkosauginiai projektai, universitete yra Aplinkos inžinerijos institutas, kuris tiesiogiai dirba su darnumu ir prie jo prisidedančiais projektais;
- socialinės inovacijos ir antreprenerystė – universitetas išskiria kaip siekiamybę, kad mokslininkų ir studentų kuriamos technologijos būtų socialiai atsakingos, prisidėtų prie visuomenės gerovės ir nedarytų neigiamos įtakos aplinkai. Taip pat yra įkurtas „Startup Space“ erdvė, kur studentams padedama įgyvendinti jų verslo idėjas;
- sveika gyvensena – universitete veikia nemokamas sporto klubas studentams ir darbuotojams, studentų studijų tinkleliuose yra įtrauktas asmens sveikatos ugdymas kaip bendrųjų universitetinių studijų dalykas, vykdomas projektas ELISE, kurio metu yra šviečiama visuomenė sveikos gyvensenos klausimais;
- organizacijos skaidrumas – universitetas kaip viešojo sektoriaus organizacija turi nemažai įvairių priemonių, kurios užtikrintų organizacijos skaidrumą;
- socialinė veikla ir iniciatyvos – KTU ir čia studijuojantys studentai, susibūrę į įvairias organizacijas ar klubus vykdo nemažai socialinių iniciatyvų kaip vykimai į gyvūnų prieglaudą, pagalba vaikų namų auklėtiniams, renkamos lėšos ar reikalingi daiktai nepasiturinčioms šeimoms, vykdomos įvairios veiklos, kurias galima būtų priskirti filantropijai;
- reinvestavimas – įvykdyti vidiniai projektai yra vertinami ir sėkmingi projektai tampa cikliški, kartojami kasmet.

4.2. Tyrimo rezultatų analizė

Pradedant interviu, ekspertų buvo paklausta, kaip yra atsižvelgiama į socialinės vertės kūrimą, formuojant organizacijos arba padalinio projektų portfelį. Išanalizavus respondentų atsakymus (žr. 5 lent.) matyti, kad ekspertai pagrįste pasisako, kad projektų portfelis yra tiesiogiai orientuotas į socialinės vertės kūrimą, tačiau išskiria, kad yra atsižvelgiama ir į nemažai kitų faktorių bei kuriamų verčių. Natūralu, kad yra minimos kitos veiklos, kaip technologijų bei inovacijų kūrimas, turint omenyje, kad tai yra esminis tikslas technologijų universitete, tačiau svarbu pažymėti, kad socialinę

vertę išskiria, kaip esminį strateginį tikslą, tai yra minima universiteto misijoje, pagal kurią visi vykdomi projektai kuria socialinę vertę.

Dauguma respondentų, gavę šį klausimą, prašė patikslinti, kas turima omenyje minint socialinę vertę. Tokiu atveju buvo įvardinami Darnaus vystymosi tikslai, numatyti Jungtinių tautų, taip pat išskirtos tokios sritys, kaip suinteresuotųjų šalių įtraukimas, socialinė įtrauktis, organizacijos ir visuomenės gerovė, darnumas, socialinės inovacijos ir antreprenerystė, sveika gyvensena, organizacijos skaidrumas, socialinė veikla ir iniciatyvos, reinvestavimas.

Tai, jog dauguma respondentų prašė patikslinimo, kas yra socialinė vertė, rodo, kad net ir atrinkti šios srities ekspertai, neturi konkretaus bendro suvokimo, ką reikėtų vadinti socialine verte. Tai leidžia identifikuoti problemą, kad net ir į socialinę vertę orientuotoje organizacijoje vis dar kyla nesusikalbėjimas, kalbant apie socialinę vertę. Taigi iš to kyla ir didesnė problema – kaip galima sėkmingai orientuoti portfelį į socialinės vertės kūrimą, jei pačios organizacijos viduje nėra bendro apibrėžimo, kas tai yra?

Apibendrinant atsakymus į klausimą, kaip yra atsižvelgiama į socialinę vertę formuojant organizacijos projektų portfelį, galima padaryti išvadą, kad organizacijai socialinės vertės kūrimas yra ištis aktualus klausimas ir į jį yra stipriai atsižvelgiama formuojant strategiją bei projektų portfelį, tačiau skirtingi padaliniai ir skirtingi organizacijos darbuotojai, skirtingai identifikuoja, kas yra socialinė vertė ir kokius projektus ar veiklas galima tam priskirti. Galima daryti prielaidą, kad tai kelia tolimesnius iššūkius, orientuojant projektų portfelį į socialinę vertę ir vėliau vertinant, kokią socialinę vertę sukuria organizacija per savo projektų portfelį.

5 lentelė. Socialinės vertės kūrimo svarba projektų portfelio formavime (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialinės vertės kūrimo svarba projektų portfelio formavime	Projektų portfelis tiesiogiai orientuotas į socialinę vertę	R1: „visi projektai įgyvendinami atitinkantys universiteto strategiją tiesiogiai turi įtaką būtent tam“; „misija yra būti darniu, žaliuoju universitetu, vykdyti darniai veiklą, nukreiptą į visuomenės gerovės kūrimą“ R2: „socialinė vertė tikrai yra tas vienas iš svarbiausių aspektų, kuriuos mes aptariam net ir pačia strategiją formuodami“; „projektų portfelis yra formuojamas, atsižvelgiant į socialinę vertę“ R4: „projektai prie kurių dirbu savo turiniu yra tiesiogiai orientuoti į visuomenės gerovę“ R5: „tai socialinis dalykas ant kiek tai tas projektas yra aktualus visuomenei, tai mūsų pirkėjui ir vartotojui“ R7: „Vienas iš strategijos prioritetinių tikslų ir planų yra žaliasis universitetas ir socialinė atsakomybė, kas tiesiogiai siejasi su socialinės vertės kūrimu“; „Pagal mūsų misiją studentai turi ne tik atitikti darbo rinkos poreikius, bet ir kūrybingos asmenybės, kurios išėję iš universiteto kurs vertę visuomenei“; „Į numatomą studijų planą ir tinklėlį yra planuojama įtraukti darnaus vystymosi alternatyvas, kuriose būtų ugdoma socialinė atsakomybė, tai taip pat siekiama įtraukti į kitus modulius, kaip jų dalis“; „kiekviename modulyje išsiėmus būtų galima pamatyti, kur ta socialinės vertės, darnumo kompetencija yra vystoma“; „tam kad pasiektume

		socialinės vertės šitą tikslą, mes iš karto turime matyti turinyje, kur tai yra ugdoma“; „dirba grupės studentų <...> visuomenės klausimui spręsti. Kad kurtų tą naudą, vertę“ R8: „iš esmės viena iš universiteto misijų yra socialinės vertės kūrimas, tai natūralu, kad mes visuose procesuose turime“; „misija socialinė vertė, tai yra vienas iš svarbiausių dalykų aš galvoju, tai yra universiteto misijoje ir universiteto filosofijoje“; „bendrai yra užkoduota universiteto filosofijoje, ta socialinė vertė“; „per tas alternatyvas būtent ir planuojam kalbėti apie būtent tą socialinę vertę“; „užduotų sau klausimą, kokia yra to naujo produkto ar naujos inovacijos socialinė vertė, ar tikrai tai yra maksimali socialinė vertė, ar tikrai toje srityje kur labiausiai reikia“; „per didaktikos mokymus privalomai kalbėti apie socialinę atsakomybę“; „ar tai yra dalykas, kuris tikrai sukurs kažkokią socialinę vertę, ar tai nekenks kažkam tai, kaip bus adresuotas socialinės atsakomybės klausimas“
	Socialinė vertė yra viena iš svarbių projektų portfelio dalių	R1: „kokią naudą tai atneš bendruomenei, konkrečiau leidžiamės į universitetą ir kokią naudą tai atneš studijų ir mokslo vertės grandinei“ R2: „universiteto strateginis mąstymas ir strategija buvo perorientuota į būtent vertes kuriančius momentus“; „kurioms joms kuriama tam tikra vertė ir be abejo tai nėra vien socialinė vertė“; „tai tikrai nėra pagrindinė ašis, aplink kurią sukasi“ R3: „Socialinės vertės kūrimą aš <...> visą laiką viską anksčiau ar vėliau stengiuosi pamatuoti tam tikra prasme pinigais“ R5: „tas kontekstas socialinis tikrai yra“; „mes užtikrinam socialinę gerovę dirbantiems mūsų projektuose mokslininkams ir kitam personalui“ R6: „neužtenka vien pelno siekimo, būtina galvoti ir apie socialinius aspektus, tam kad užtikrinti tvarų, ilgalaikį organizacijos vystymą“ R7: „Žiūrime <...> kokius mes studentus norime ugdyti ir kokie turėtų būti mūsų absolventai – pilietiški ir atsakingi“
	Projektų portfelyje daugiau atsižvelgiama į kitus dalykus	R2: „tikrai daug momentų yra į technologijų kūrimą, į inovacijas, į prototipus, į tuos kietuosius dalykus, kas iš principo ir yra mums prioritetas“; „kad galėčiau sakyti, kad mes tikrai esame į socialinės vertės kūrimą orientuoti, tai manau, kad ne“ R3: „žiūriu iš kitos pusės, kad yra tiesiog tu pradedi ruošti kokybiškesnius inžinierius arba daryti šiek tiek tą kokybiškesnį mokslą“; „kai investuotojai ateina ir mato universitetą šiek tiek panašų į pasaulinio lygio universitetą, jiems atsiranda pasitikėjimas ta aplinka“ R5: „pirmiausiai žiūrime turbūt į prioritetus, kiek projektas atitinka mūsų kompetencijas turimas, kiek galėtų vystyti turimas kompetencijas“

Antruoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar organizacija, kuriant strategiją ir išsikeliant tikslus atsižvelgia į Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarę. Tuo atveju, jei atsakymas buvo teigiamas, buvo papildomai paklausama, ar kažkuriuos tikslus išskiria kaip prioritetinius. Nagrinėjant organizacijos atsižvelgimą į Jungtinių tautų parengtą Darnaus vystymosi darbotvarę iki 2030 metų, galima pastebėti, kad beveik bendrai visi ekspertai sutaria, jog tikrai į ją yra atsižvelgiama. Nors vienas iš respondentų (R3) pasisakė, kad nėra atsižvelgiama, tačiau toliau kalbėdamas nurodo, kad svarbiu tikslu laiko socialinę atsakomybę ir papildė, kad nors formuojant portfelį nėra aiškiai išskiriama, jog orientuojamasi į darnaus vystymosi tikslus, tačiau tiksluose esantį turinį laiko svarbiu ir tiesiog tai kitaip įvardina, nesiremia būtent šia formuluote. Taip pat pamini požiūrį, kad svarbu yra, ką mes „paliksime savo vaikams ir savo anūkams“, o būtent toks požiūris ir yra esminis darnaus vystymosi principas, jog galvoti ne tik apie tai, kaip dabar vystyti pramonę ir ekonomiką, tačiau nedaryti tuo

žalos ateities kartoms. Visi kiti respondentai nedvejodami pritaria, jog į darbotvarkę atsižvelgiama tikrai yra. Kitas dalykas, kurį reikėtų pažymėti, kad nors ir visi šią darbotvarkę laiko svarbiu akcentu formuojant ir vykdant projektų portfelį, tačiau beveik visi negali išskirti darbotvarkės turinio ir kuriuos tikslus laiko prioritetiniais. Tai matyti vien iš pasisakymo, kad „darnus vystymasis tikrai prioritetas yra ko gero išskirtas“, tačiau darnaus vystymosi tiksluose tokio tikslo net nėra. Tai rodo, kad yra suvokiama svarba šių tikslų, tačiau plačiau nesigilinama į tikslų turinį ir kas konkrečiai jais apibrėžta. Vienintelis respondentas išskyrė konkrečius tikslus, į kuriuos orientuojamasi, darnų miestą ir partnerystę, tai taip prideda, jog į tikslus žiūrima kompleksiškai. Kompleksiškumas ir sisteminis požiūris yra vieni iš svarbiausių darnaus vystymosi principų, nes susikonsultavus į kelis tikslus ir nežiūrint likusių, kyla rizika, jog įgyvendinant vienus tikslus, bus pakenkiama kitiems. Taigi iš to matyti, kad organizacija iš esmės suvokia darnaus vystymosi tikslų svarbą ir principus, jais vadovaujasi formuojant projektų portfelį ir priimant sprendimus.

6 lentelė. Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės svarba projektų portfelio formavime (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės svarba projektų portfelio formavime	Atsižvelgiama į Darnaus vystymosi darbotvarkę	R1: „Taip, mes esame viešojo sektoriaus institucija ir privalome atsižvelgti“ R2: „visa tai tikrai yra prioritetas“; „Kad apie darnų vystymą mes kalbam daug, tai tikrai taip“ R3: „kitaip formuočiau klausimą, kad kaip mes suprantam galbūt greičiau net per socialinę atsakomybę, nes darnumas, tvarumas yra tam tikra prasme socialinė atsakomybė, tai kokią mes aplinką, sakykim, paliksime savo vaikams ir savo anūkams“ R4: „Atsižvelgiame, bet sakyčiau galbūt ne iš darbotvarkės tikslai prioritetiniai, bet daugiau tos sritys, kuriose aš pati turiu kompetencijų, įdirbio, tai daugiau į tas sritis ir orientuojusi“ R5: „Atsižvelgiame vienareikšmiškai“; „žiūrim kompleksiškai į visą rinkinį“ R6: „bendrinių darnaus vystymosi tikslai, jie gali būti kaip įmonės strategija, politika“; „Tai yra skėtis, kuris apima iš principo viską“ R8: „labai aiškiai indikuojame, kad mūsų universitetas prisideda prie tų darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo“; „tai turėtų būti toks natūralus procesas“; „iš tiesų šitas klausimas yra ne tik pas mus, bet ir kituose universitetuose yra labai aktualus ir sakyčiau, kad tik keliuose universitetuose yra sprendžiamas taip realiai“; „tai neturėtų būti kažkoks paralelinis procesas“; „turi natūraliai į visus procesus integruoti aišku tuos dalykus“; „Nu tai čia turi tapti kultūra universiteto ir ta kultūra aišku ateina per strategiją, per tai kaip mes komunikuojam“
	Ne tik atsižvelgiama į Darnaus vystymosi darbotvarę, bet ir išskiriami prioritetiniai tikslai	R1: „darnus vystymasis tikrai prioritetas yra ko gero išskirtas“ R3: „galvojame ieškodami būsimų sprendimų, savo projektuose irgi ieškome galimybių, kad tas dalykas bent jau būtų kažkiek draugiškesnis aplinkai“ R5: „išskiriame prioritetinius tikslus“; „tai būtent darnus miestas pagal darnaus vystymosi tikslus mums yra vienas iš tokių pačių svarbiausių ir aišku paskutinis septynioliktas tas vadinamas <i>networking'as</i> (partnerystė), kadangi darnus miestas apima ir vandenį, ir sveikatą, ir visuomenę, ir pastatus, praktiškai matau visą integraciją, visą puokštę visų septyniolikos tikslų, bet kaip tokį <i>top'ą</i> (svarbiausią) aš matau darnų miestą“

		R8: „jie yra tokie platūs ir mes adresuojam keletą tų tikslų“
	Neatsižvelgia ma į darnaus vystymosi tikslus	R3: „Jeigu taip kalbėt formuluotėm <...> tai aišku beveik Lietuvoj niekas neatsižvelgia“; „yra tas darnus, tvarus ir visa kita, mes jeigu dar taip pasimetam tarp žodžių“ R8: „Tiesiogiai manau, kad ne“

Toliau respondentų buvo klausta, kokius rodiklius jie naudoja vertinant socialinės vertės kūrimą bei kokiose srityse juos orientuoja. Analizuojant organizacijos socialinės vertės kūrimo rodiklius galima pastebėti tendenciją, jog dauguma supranta rodiklių svarbą, tačiau turi sunkumų įvesti rodiklius matuojančius socialinės vertės kūrimą. Nors ir buvo galima išskirti teiginių, rodančių rodiklių, matuojančių socialinę vertę, buvimą, tačiau visi minimi rodikliai arba yra tik iš dalies susiję su socialine verte arba yra orientuoti į konkretų projektą, o ne projektų portfelį. Pavyzdžiui, dauguma mini studentų ir darbuotojų pasitenkinimą, tačiau tai apima tik dalį socialinės vertės, kai vertė nukreipta į organizacijos vidų ar klientus, bet ne į plačią visuomenę. Taip pat, paklausus ar studentų pasitenkinimo rodikliuose yra atskirai atsižvelgiama į specialiųjų poreikių turinčius studentus, ekspertė negalėjo atsakyti. Toliau yra minimi kiti rodikliai, kurie akivaizdžiai svarbūs organizacijai, bet tikrai neparodo tiesioginės socialinės vertės („absolventų įsidarbinamumas, pozicija reitinge, studentų skaičius, uždirbtas perviršis, valdymo kaštų dalis pajamose“). Vienas iš respondentų (R4), kalbėdamas apie rodiklius, nurodė vykdomą organizacijoje projektą, kurio metu yra pasiūlomi rodikliai matuojantys poveikio aplinkai sumažinimą, įvedus tam tikrus pokyčius. Tai rodo, jog socialinė vertė tikrai kuriama ir net siūlomos sistemos verslo sektoriui, kaip įvertinti sukuriama socialinę vertę, tačiau pačioje organizacijoje tai netaikoma. Kitas respondentas (R6) įvardina labai konkrečius standartus, kuriuos reikėtų naudoti matuojant sukurtą socialinę vertę, tačiau būtina pažymėti, jog šis respondentas atsakė į klausimus daugiau pagal tai, kaip jis mano, kad turėtų būti daroma, o ne remdamasis organizacijoje taikomais principais. Apibendrinant, galima sakyti, kad visi ekspertai apibūdina kuriamą socialinę vertę, tačiau negali išskirti tikslų ir konkrečių rodiklių, kurie ją išmatuotų ir įvertintų, minima, kad socialinė vertė tiesiog visada turima omenyje („tai visada yra mintis tarp eilučių“).

7 lentelė. Socialinės vertės kūrimo rodikliai (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialinės vertės kūrimo rodikliai	Aiškūs rodikliai išmatuojantys kuriamą socialinę vertę	R1: „pagal kiekvieną suinteresuotąją šalį buvo išskirti būtent tie vadinami darnumo tokie rodikliai“; „mes matuojam studentų pasitenkinimą, kaip rodiklį vieną iš tokių darnumo“; „mes įsivardinom darbuotojų pasitenkinimą, iš tokių kas labiau susiję“ R2: „mes į strateginius rodiklius esame įsitraukę matavimus, kaip mūsų organizacijoje jaučiasi studentai ir kaip jaučiasi darbuotojai“ R5: „pavyzdžiui išmokyti arba supažindinti tam tikrą skaičių visuomenės narių“; „kažkokiam žmonių skaičiui pakeli kompetencijas“ R6: „Yra tam keletas standartų, yra 26000 ISO socialinės atsakomybės gairės“; „SA8000 standartas turi rodiklius, plačiausiai aišku taikomas ir aš jį labai mėgstu, tai yra <i>Global Reporting Initiatives</i> gairės, kuriose yra tam

		tikri rodikliai“; „Priklausomai nuo to, kiek aš turiu suinteresuotųjų rizikų, aš iš didžiulio pasiūlyto rodiklių paketo išsirenku sau tinkančius rodiklius“ R7: „tie rodikliai yra mums duodami Švietimo ir mokslo ministerijos Studijų kokybės vertinimo centro“; „mes galime matuoti per studentų rezultatus, per jų baigiamuosius darbus ir per tai kaip ekspertai vertina mūsų programas“; „Mes taip pat turime savo vidinius rodiklius, per kuriuos užtikriname studijų kokybę institucijoje“ R8: „nežinau ar jį būtų galima sieti su socialinės vertės kūrimu, tai įdarbinamumo, darbuotojų pasitenkinimo, pagrindiniai strateginiai rodikliai“; „Taip pat studentų pasitenkinimas“
	Rodikliai yra svarbūs, tačiau sunkiai įvedami vertinant socialinę vertę	R1: „išskyrėme šešis rodiklius, tai yra absolventų įsidarbinamumas, pozicija reitinge, studentų skaičius, uždirbtas perviršis, valdymo kaštų dalis pajamose.. Ir aišku jūs ne to norite iš manęs išgirsti“ R2: „turiu tą bendrą vaizdą, kad visuomenei mes norim parodyti darnų vystymąsi ar ten socialinę atsakomybę ar kaip tai bepavadinsi“; „tai mes turbūt, va netgi dabar ir galvoju, ar mes labai tiksliai ar turim, manau, žinokit, kad ne“; „Nebent galima šiek tiek pritempti per orientaciją į studento pasitenkinimą visomis prasmėmis“ R3: „socialiniai rodikliai ten būdavo tokie labai formalūs <...> kurie iš principo ne tai, kad sunkiai pamatuojami, bet sunkiai apčiuopiami“ R4: „projektų kuriamą socialinę vertę, tai tarkim <...> jame mes esame atsakingi už tai, kad sukurtume indikatorius, ar juos pasiūlytume, kaip pamatuoti projekto poveikį aplinkai“ R5: „Labai sunku vienareikšmiškai atsakyti“; „tas rodiklių rinkinys labai priklauso nuo projekto“ R6: „socialinius dalykus yra labai sunku matuoti“ R8: „galvoju, kas tai galėtų būti per rodiklis“; „net įdomu būtų, kokius rodiklius galėtumėm įdėti universiteto lygmeny. Valstybės jau aiškiau, bet universiteto tai nu turbūt geras klausimas. Nežinau. Nemanau, kad ISO reiškia, kad organizacija jau tikrai yra socialiai atsakinga.“
	Rodikliai nenaudojami	R2: „labiau atsižvelgiam į tai rengdami projekto paraišką tam tikrus socialinius momentus, bet vėliau tai yra sunkiau pamatuoti“ R3: „mūsų ta yra socialinė atsakomybė, tai iš principo žiūrint pirmoje eilėje tai yra ruošti tuos specialistus, kurių reikia labiausiai Lietuvos aplinkai“ R4: „Turbūt nenaudoju rodiklių“; „to galbūt nematuojame, bet tai visada yra mintis tarp eilučių“; „tas tarp eilučių tikrai sklendo, tai ar projektas bus kažkas tai gero, ar niekam tikęs“

Toliau buvo klausiama, kokius sėkmės kriterijus organizacija taiko projektų. Išskiriant ekspertų įvardintus projektų portfelio sėkmės kriterijus, akivaizdu, kad ekspertų nuomonės visiškai išsiskiria. Galima interpretuoti, kad taip yra todėl, kad organizacija neturi apsibrėžusi konkrečių sėkmės kriterijų projektų portfeliui. Dauguma ekspertų gavę šį klausimą kurį laiką dvejojo, prašė patikslinimo, kas turima omenyje ir mėgino kurį laiką sugalvoti atsakymą į klausimą. Tai akivaizdžiai rodo, kad organizacijoje nėra bendros suformuotos nuomonės, kokiais kriterijais remiantis, galima būtų pasakyti, kad projektų portfelis yra sėkmingas ir padės įgyvendinti strategiją ir sukurti socialinę vertę. Praktiškai visi ekspertai įvardino skirtingus sėkmės kriterijus ir tik vienas sutapo tarp daugiau nei dviejų ekspertų – rodiklių pasiekimas. Įdomu yra tai, kad net ir strateginę kryptį, kas galėtų būti kaip akivaizdus sėkmės kriterijus, įvardino tik vienas respondentas. Tokie rezultatai aiškiai rodo, kad organizacijoje trūksta bendros nuomonės ir suvokimo, kas yra projektų portfelio siekiamybė ir į ką turėtų būti atsižvelgiama jį formuojant.

8 lentelė. Projektų portfelio sėkmės kriterijai (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Projektų portfelio sėkmės kriterijai	Strateginė kryptis	R1: „turi atitikti universiteto strateginius tikslus“
	Pakankami ištekliai įgyvendinimui	R1: „turim turėti tiek žmogiškuosius, tiek finansinius pajėgumus“ R7: „kadangi į kiekvieną programą yra investuojamas laikas, žmogiškieji ištekliai, darbas“
	Nauda keliems padaliniams	R1: „turi nešti naudą ne vienam padaliniui universiteto, bet ne mažiau negu dviem“
	Įvestų rodiklių pasiekimas	R2: „viską matuojam primityviai, pagal rodiklius“; „tikrai pirmiausia yra rodiklių matavimas“ R4: „vienas iš svarbių dalykų, tai tas kas projekto paraiškoj numatyta, ką ir kaip norima padaryti, tai tą visą ir reikia padaryti“ R6: „Negali valdyti to, ko negali išmatuoti“ R7: „ <i>Key Performance Indicators</i> (KPI), tai vadinasi jie mums parodo tai, ko mes norim pasiekti ir jeigu mes pasiekiam, tai vadinasi mes užsitikrinę tą sėkmę“; „kiekvienai programai mes turime konkrečius kiekybinius ir kokybinius rodiklius, kurių mes kiekvienais metais laikomės ir kiekvienais metais žiūrim į juos ir pagal tai priimam tam tikrus konkrečius sprendimus“
	Suvaldytos rizikos	R2: „vertinam per rizikų valdymą, sakykim jeigu jas pavyko suvaldyti arba išvengti, arba laiku minimizuoti“ R6: „sėkmė be abejonės yra rizikų eliminavimas, sėkminga prevencija ir nuolatinis socialiai atsakingos veiklos matavimas arba monitoringas“; „atsakingas reagavimas į problemas“
	Trigubas apribojimas	R3: „viskas sąlyginai paprasta, tai laikas ir pinigai“
	Sinergija tarp portfelio projektų	R3: „jeigu kalbi apie kelis projektus, tai esmė yra jų sinergija, tai yra ar jie vienas kitą pastiprina“
	Sėkmingų paraiškų procentas	R5: „sėkmės faktorius būtų aš manyčiau sėkmingų paraiškų procentas“
	Lojalūs ir kompetentingi darbuotojai	R5: „Dar vienas sėkmės faktorius yra darbuotojų rengusių paraiškas skaičius institute nuo bendro darbuotojų skaičiaus“ R6: „tai yra darbuotojų kaita“; „jei užaugini profesionalą yra labai svarbu išlaikyti jį“; „Darbuotojų kaita, kompetencijos, ar žmonės tobulėja, kiek yra aplinkantų konkurse“
	Suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas	R6: „didžiausias rezultatas yra suinteresuotųjų pasitikėjimas organizacija ir jos produktais arba paslaugomis“; „sėkmė yra išvystyti vartotojui tą jausmą ir pasitikėjimą“; „valdyti tą temperatūrą, santykius su interesuotaisiais“
	Maksimali vertė su minimaliais ištekliais	R7: „ <i>Return On Investment</i> (Investicijų pelningumo rodiklis), kiek mes investuojam, nebūtinai kalbant apie pinigus, tai kokia bus grąža ir mes tai galime matyti per stojančiųjų skaičių, jų kokybę, ar pabaigia laiku studijas, pasitenkinimas, įsidarbinimas“ R8: „valdymo išlaidos“; „kiek mes išleidžiame valdymui, ar valdymas yra efektyvus“

Analizuojant rizikas kylančias projektų portfelyje, orientuotame į socialinės vertės kūrimą, išryškėjo šešios pagrindinės kylančios rizikos:

1. Besikeičiantys suinteresuotųjų šalių poreikiai – socialiniai projektai dažnai užtrunka ilgesnį laikotarpį ir jo vykdymo eigoje gali pakisti poreikiai, taigi yra riziką, kad projekto rezultatai nebus vertinami kaip naudingi ir tai būtų išteklių švaistymas.

2. Priklausomybė nuo kitų institucijų – esant viešojo sektoriaus organizacija, kyla didelė rizika priklausomybės nuo kitų institucijų. Tai gali būti tiek miesto savivaldybė, tiek įvairios ministerijos, besikeičiantys teisės aktai, netgi gali kelti riziką besikeičianti tvarka organizacijos viduje, kada organizacija yra didelė ir įvedant pokyčius nėra galimybės atsižvelgti į visus padalinius ir vykdomus projektus.
3. Nėra aiškių rodiklių – dauguma ekspertų išskiria, jog socialinė vertė yra sunkiai išmatuojama, juo labiau, kai organizacija neturi aiškos rodiklių sistemos socialinei vertei pamatuoti ir yra orientuojamasi ne į sukurtą vertę, o į įgyvendintų veiklų rodiklius.
4. Sunkiai atpažįstama socialinė vertė – būtent dėl besikeičiančių suinteresuotųjų šalių poreikių kyla rizika, kad sukurta vertė nebus atpažįstama kaip vertinga. Taip pat, socialinės vertės projektai visuomenėje gali būti identifikuojami kaip nereikalingi ir lėšų švaistymas, nors jų pagrindinis tikslas ir yra vertės kūrimas visuomenei.
5. Žmogiškieji ištekliai – vėlgi atsižvelgiant, kad socialiniai projektai dažnai trunka ilgiau, kyla rizika dėl personalo kaitos. Procesai gali strigti darbuotojui išėjus ir nespėjus su viskuo gerai susipažinti naujam darbuotojui.
6. Aplinkos sąlygos – tai yra specifinė rizika eksperimentinių tyrimų projektuose, kada yra smulkiai susiplanuojamas biudžetas teikiant paraišką, gaunamas fiksuotas finansavimas ir pasikeitus aplinkos sąlygoms procesui kelia trikdžių tiek kylančios kainos, tiek tyrimų kokybės suprastėjimas.

9 lentelė. Rizikos socialinės vertės kūrime (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Rizikos socialinės vertės kūrime	Besikeičiantys suinteresuotųjų šalių poreikiai	R1: „pasikeis poreikiai, kad gali būti blogai suprasti lūkesčiai iš projekto ir suinteresuotosios šalies poreikiai įgyvendinant projektą gali kisti ir pabaigoje sukūrus rezultatą jis gali būti netinkantis“ R3: „yra rizika, kad tiesiog gali būti nesuprastas su tuo projektu“ R6: „vartotojų arba klientų projekto rezultatų pasitenkinimas, pridėtine verte, ne tik tiesiogine paslauga arba produktu, bet ir papildomai palaikymas, servisas, informavimas, rūpestis klientu pranokstantis tiesiog nusipirkimo daikto ar paslaugos faktą“ R7: „turim nuolat būti tokie, kurie atitiktų studentų lūkesčius ir poreikius, atitiktų rinkos ir atitiktų visuomenės lūkesčius ir poreikius taip pat“ R8: „kada tu negausi pakankamai projektų, nes kitai pusei nebus reikalingi tokie projektai tiesiog“
	Priklausomybė nuo kitų institucijų	R2: „mes esame labai priklausomi nuo politikos pokyčių ir ministerijos švietimo arba ūkio ministerijos yra tos, kurios iš principo mums nulemia labai daug sąlygų ir toje vietoje priklausomybė yra didelė“; „susiję su vėluojančiais kvietimais arba ne laiku paskelbtais, su finansavimo trūkumu arba nelaimėti projektai“ R5: „Besikeičiančios taisyklės vidinės“; „pradedi dirbti su viena valdžia savivaldybėje, vyksta rinkimai ir ateina kita, kuri visiškai tos strategijos nepalaiko ir tavo galutiniai projekto rezultatai gali būti nesėkmingi“; „įmonių bankrotai“
	Nėra aiškių rodiklių	R2: „bėda yra tame, kad nepaisant to, kad tai yra labai svarbu ir socialinė vertė visą laiką yra <i>keyword'as</i> (raktinis žodis) kalbant apie labai daug procesų, kai pradėsi skaičiuoti veiklos rezultatus, tu vėl grįžti prie rodiklių, o rodiklis reiškia, kad tu arba gavai finansavimą projektui, arba ne ir arba įsipliusavai pajamas, arba ne“ R3: „ką sunku pamatuoti, tai tą sunku atpažinti arba įrodyti, kad tu kažką tai padarei“; „yra sunkiau pamatuoti ir įvertinti“; „tiesiog nėra jokių aiškių

		rodiklių ir tai tampa viena iš didžiausių socialinių projektų įgyvendinimo rizikų“
	Sunkiai atpažįstama socialinė vertė	R3: „viena iš didžiausių tai būtent dėl to, kad niekas neatpažins to, kad tas tavo projektas neša ar kuria socialinę vertę“; „tokie projektai paprastai visada yra labai paveiklūs, pavadinkim, tokiai neigiamai komunikacijai“; „vertė jų pasimato ne iš karto arba jina tiesiog yra pasislėpusi, tai kartais yra tiesiog sunku apginti ar pasakyti, kad jie buvo tikslingai padaryti“; „visą laiką rizikos atsiranda dėl to, kad socialinėje vertėje yra daugiau neapibrėžtumų“ R8: „turi būti ir rinka pakankamai išlavėjusi tam, kad ji pirktų iš tavęs tokias paslaugas ir kad galėtum su ja organizuoti tokius projektus“; „kurie labai aiškiai indikuotą tą socialinę vertę, kurtą tą socialinę vertę“; „kita pusė turbūt ne visada indikuoja tą socialinę vertę, ji tiesiog žiūri tam tikros naudos sau ir privačiam verslui“
	Žmogiškieji ištekliai	R4: „turėti darbuotojų, kurie norėtų projekte dirbti ir kurie suinteresuotai jame dirbtų, kad nenubyrėtų per vidurį, kai žmogus jau turi įdirbį“ R5: „personalas, personalo kaita, kartais dėl tam tikrų priežasčių tavo atraminis personalas tiesiog dingsta arba tiesiog išeina“ R6: „Pačios didžiausios rizikos yra su vidiniu žiedu, su darbuotojais, darbo etika, darbo saugumu, darbo sąlygomis, darbo vietų kokybe, kvalifikacijos kėlimo galimybėmis, progreso, tobulėjimo darbuotojų, neturint motyvuotų darbuotojų, neįmanoma daryti iššūkių ir projektų, kurie pranoksta iššūkius
	Aplinkos sąlygos	R5: „planuoja projektą ir klimatinės sąlygos, eksperimentą darant, ateina kokia sausra arba liūtis“; „žiūrint pagal tendencijas kyla naftos kainos, susiplanuoja projekto biudžetą, eksperimento išlaidas ir staiga užauga kuro kainos ir tada atitinkamai keičiasi eksperimento kainos, jos išauga“

Formuojant teorinį rizikų valdymo modelį į socialinę vertę orientuotame projektų portfelyje, rizikos buvo suskirstytos į finansines, operacines, kultūrines ir strategines. Pagal tai, ekspertų buvo prašoma išreitinguoti šias rizikas pagal jų svarbą. Nors ir negalima teigti, kad ekspertų nuomonė buvo bendra, tačiau šiuo atveju išsiskyrė ganėtinai ryški tendencija, kad dauguma kaip svarbiausias rizikas įvardino kultūrines. Į šią kategoriją patenka ir kelios prieš tai įvardintos rizikos – besikeičiantys suinteresuotųjų šalių poreikiai ir sunkiai atpažįstama socialinė vertė. Nors vienas iš ekspertų (R2) teigė, jog organizacijoje yra nemažai kultūrų ir jau yra priprasta prie kultūrinių skirtumų, tačiau šiuo atveju galima sakyti, kad respondentas per siaurai suprato rizikų kategoriją, nes kultūrinės rizikos apibrėžia tikrai daugiau, nei organizacijos tarptautiškumą. Kultūrinės rizikas taip pat išskyrė kaip vienas svarbiausių, atsižvelgiant į tai, kad šias rizikas labai sunku valdyti iš anksto, jos yra sunkiai apibrėžiamos. Kalbant apie finansines rizikas, dauguma ekspertų teikė joms mažiausią svarbą, argumentuodami, kad projektas vykdomas tik tada, kai yra patvirtintas ir jam finansavimas yra gautas. Tačiau vienas iš ekspertų kaip tik skyrė finansinėms rizikoms pirmą vietą. Tai galima paaiškinti tuo, kad projektų lygmenyje, kai projektas pradedamas tik gavus finansavimą, tai tikrai nėra didelė rizika, tačiau žvelgiant projektų portfelio perspektyva, tai tampa ganėtinai svarbi rizika, nes būtent negaunamas finansavimas taip pat yra rizika. Negautas finansavimas reiškia nevykdomą projektą, o kai projektas yra būtinas pasiekti išsikeltus tikslus, tai tampa labai dideliu iššūkiu organizacijos strategijai. Strateginės ir operacinės rizikos vertinant visų ekspertų atsakymus liko panašios svarbos. Vieni

ekspertai teigė, kad operacinės rizikos svarbios, pritraukiant darbuotojus, tačiau kiti teigė, kad operaciniai projektų valdymo klausimai yra jau savaime suprantamas dalykas. Lygiai taip pat išsiskyrė nuomonės dėl strateginių rizikų.

10 lentelė. Svarbiausios rizikos socialinės vertės kūrimo (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Svarbiausios rizikos socialinės vertės kūrimo	Finansinės rizikos	R1: „finansines pasakiau paskutines, už tai, kad mes traukiam visada išorinius finansinius šaltinius ir pas mus neprasideda projektas, kol neturi fiksuoto, garantuoto finansinio užtikrinimo“ R2: „reitinguočiau turbūt finansus į pabaigą“ R4: „Na finansinė rizika jau kaip minėjau yra, aišku kuo didesnis projektas, tuo didesnis galvos skausmas“ R5: „kiek turime projektų, tai su finansavimu niekada nebuvo problemų“ R6: „organizacijų pagrindinis tikslas ekonominio pelno siekimas ir jei jos eitų tik į socialines veiklas, visų pirma jos bankrutuotų“ R8: „Nežinau, turbūt strategines ir finansines dėčiau į viršų“
	Operacinės rizikos	R1: „operacinės trečioje vietoje“ R2: „pirmoje vietoje galvoju... operacinės arba strateginės“ R3: „Jeigu jau apskritai su projektų valdymu esi įgudęs, tie operaciniai dalykai dažniausiai jie susidėlioja“ R4: „Dėl operacinių rizikų na yra tas momentas, kad turi pritraukti žmones, kuriems turi būti įdomus projektas“ R5: „darbuotojų kaita. Tai aš matau čia vieną iš didžiausių rizikų, nes tikrai norisi gerų darbuotojų, o jų nėra ir jeigu prarandi, tai iš tikrųjų problema“ R6: „ypatingai svarbus dalykas yra žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas“; „Tik tokioj aplinkoj, kuri yra visapusiškai komfortiška, žmogus turi potencialą kurti, universitetai klesti tie, kuriuose žmonės gali kurti“
	Kultūrinės rizikos	R1: „kultūrinės svarbiausios“ R2: „kultūrinės irgi tada svarbu, bet sakykim toks.. aš gal žiūriu per tą prizmę, kad mes esame pakankamai daug kultūrų turintis universitetas iš principo ir tas tarptautiškumas ir kultūriniai visi momentai mums nėra toks didelis niuansas“; „manau nebūtų labai didelis barjeras“ R3: „Gal kultūrinės svarbiausios socialiniuose projektuose“ R4: „jeigu joms reikia kažkokių tai pokyčių, mes turime įtikinti, kad kažką tai reikia daryti kitaip, kitu būdu ar panašiai ir kad jie nenorės kitaip daryti, tai va šitoks galbūt ir yra momentas“ R5: „Turbūt didžiausios kliūtys tai kultūrinės – pasipriešinimas pokyčiams“ R6: „bet jis nepasisekė dėl socialinio pasipriešinimo“; „nepriimtumas arba atskirtis, susijusios su neadekvatumu, mūsų parengtos priemonės yra neadekvačios, perteklinės, galbūt per ankstyvos, galbūt visuomenė dar nėra pasiruošusi kažkuriems sprendimams“ R7: „Rizika gali būti studentų pasipriešinimas, akademinės bendruomenės pasipriešinimas“; „Gal kultūrinė būtų ta tokia didžiausia, nes mes iš viso kaip šalis to tokio konteksto, gal dar gerai nežinome ką ir kaip reikia daryti, kad mes tik dabar pradėdam labiau galvoti apie save ir savo aplinką lyginant su kitomis šalimis“
	Strateginės rizikos	R1: „strateginės antroje vietoje“ R2: „pirmoje vietoje galvoju... operacinės arba strateginės“ R3: „po to strateginės eina, nes mes vis tiek labai dažnai kartais nesudėliojame to tokio portfelio“ R4: „sakyčiau tos strateginės, tai čia daugiau projektai kitokio pobūdžio“ R5: „Strateginiai pokyčiai irgi gali būti rizika, nes jei turi partnerį, kuris staiga pasikeičia, vadovas, valdžia ir visa kita, ir tu turėjai palaikymą, kuris staiga dingsta, tai irgi turi įtakos“

		R8: „Nežinau, turbūt strategines ir finansines dėčiau į viršų“; „jeigu rinka būtų kitokia, tai galbūt situacija būtų kitokia, bet iš esmės tai turėtų būti natūralus dalykas“
--	--	---

Paklausius ekspertų apie taikomus metodus projektų portfelio rizikų valdymui, kai yra orientuojamasi į socialinės vertės kūrimą, deja nepavyko gauti vieno atsakymo. Nemažai ekspertų minėjo rizikų valdymo plano sudarymą rizikų valdymui. Tačiau labai svarbu pažymėti, kad dar atliekant pilotinį tyrimą, eksperto buvo paklausta, ar jo nuomone visoje organizacijoje yra taikomi vienodi rizikų valdymo principai ir metodai. Ekspertas į šį klausimą atsakė: „Rizikų valdymo planą – taip, tai yra pas mus centralizuotas dokumentas prie strateginio plano netgi yra sudaromas rizikų valdymo planas ir leidžiantis natūraliai į visas kitas grandis tu privalai identifikuoti, įsivertinti poveikį, tikimybę ir nusimatyti veiksmus, tai tikrai taip.“ Tačiau iš apklaustų aštuonių ekspertų, tik keturi jų nurodė, kad sudarinėja rizikų valdymo planus. Tai rodo, kad organizacijoje nėra bendros metodologijos, o ją siekiant įvesti prastai vykdoma komunikacija, nes kuo žemesnis lygmuo, tuo mažiau metodologinių įrankių projektų portfelio valdyme taikoma. Tai patvirtina ir tai, kad vienintelis apklaustas projektų vadovas nurodė, kad rizikų valdymo metodų netaiko išvis ir net, kai būna tai įtrauktą į projekto paraišką, tam nereikia svarbos: „būna paraiškoj, teko ir pafantazuoti“. Šioje situacijoje pavartotas žodis „pafantazuoti“ rodo, kad į tai nėra žiūrima rimtai. Taip pat kitas ekspertas įvardino, kad „tiesiog neieškoji tam energijos“, kas taip pat identifikuoja, kad į rizikų valdymą nėra žiūrima rimtai ir netikima, kad jis gali prisidėti prie projektų portfelio sėkmės. Vis dėlto, beveik visi ekspertai išskyrė, kad vienaip ar kitaip yra taikomi tam tikri metodai rizikų valdymui, net jei ir neįvardina konkrečių priemonių ar įrankių tam, tačiau bent išskiria, kad planavimo ir įgyvendinimo etapuose yra pagalvojama apie galimas rizikas. Pagrindinis trūkumas, kad nemažai jų netaiko pripažintų organizacijoje metodų ir rizikų valdymą vykdo spontaniškai, tam per daug nesiruošiant.

11 lentelė. Rizikų valdymo metodai (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Rizikų valdymo metodai	Taikomi konkretūs valdymo metodai	R1: „sudarinėjam rizikų valdymo planus ir pagal grafiką pasitikrinam pasireiškia jos, ar reikia imtis priemonių, prioretizuojam ir žiūrim“ R2: „aišku susidarom rizikų planą, tai yra tiesiog apsirašome rizikas, kurios gali kilti, dažnai rizikas įvertinam kiekvienam procesui atskirai, tai yra stengiamės smulkinti rizikų planus“ R5: „Sudarinėjame rizikų valdymo planus, nes tai yra įtraukta į praktiškai visas projektų paraiškas ir privaloma dalis ir tai jau tampa sisteminis rizikų valdymas, finansinės rizikos, darbuotojų rizikos ir visa kita“ R6: „Viskas yra daroma per suinteresuotųjų (šalių) vadybą. Jeigu kuriame kažkokį produktą, tai socialinės rizikos yra susiję su socialinėm grupėm, todėl norint išvengti rizikų, pirmiausia reikia identifikuoti suinteresuotųjų grupes“; „Tie, kurie per tiekimo grandinę vienaip ar kitaip sąveikauja su produktu arba pasekmėmis“ R7: „yra nurodomos galimos rizikos ir kaip jas reikėtų valdyti, kaip rizikų (valdymo) planas“ R8: „visada suformuojam tam tikrą rizikų valdymo planą ir strategiją

		kažkokią, kas bus jeigu ir kokios rizikos yra ir analizės lygmeny, jeigu kažką kuriame, analizuojame, o kokios gi rizikos bus vieno ar kito scenarijaus ir koks galėtų būti tų rizikų valdymo planas, kad jų išvengt“
	Taikomi pavieniai rizikų valdymo principai	R2: „labai aiškus susijusių šalių įsivardinimas, tai yra kad mes na pasižiūrime, kas gali būt susijęs, kurie iš padalinių gali pirmieji, kurie tą riziką pastebi“ R3: „dažniausiai modelis būna jau užduotas paraiškos“; „dažniausiai naudoji ekspertinį vertinimą ir tada jau žiūri kokie ten dalykai gali kilti ir kaip tu su jais kovosi“ R5: „skaidrumas, betarpiškumas bendraujant su projekto komanda <...> atsakomybių paskirstymas, <...> ko reikalauti iš kitų savo kolegų, ta prasme tas kolegialumo principas yra ir komandinis darbas“; „partneriai informuojami kas vyksta, jie nėra paliekami nuošalyje ir įtrauktis ta vadinama vykdoma“ R7: „informavimas, komunikavimas, viešinimas, kad žmonės žinotų, kam to reikia, koks to tikslas ir kokia bus galutinė vertė, tai čia vienas metodas, o antras metodas yra skirtingų dalininkų, grupių atstovų įtraukimas į procesus ir į sprendimų priėmimą“
	Rizikų valdymui priemonės netaikomos	R2: „grįžtam tada prie klausimo, kiek mes rizikų valdyme į socialinę vertę atsiremiam“ R3: „Kad kažkokio konkretaus metodo, tai niekada pats sau neieškojau“; „Rizikų valdymo plano susidarymo nenaudoju. Tiesiog tuose projektuose, kuriuos dariau tai tiesiog nebuvo tame pagrindinis akcentas. Tai tiesiog neiekoji tam energijos.“ R4: „Kažkokių specialių tai turbūt netaikau arba net nežinau, kad yra kažkokie tai metodai“; „Teko tik kai būna projekto rengimo etapas, tai būna paraiškoj, teko ir pafantazuoti, nu pagalvot tiesiog kame yra rizikos“; „kad ten kažkaip labai nežinau, pieštum grafikus, rašytum lenteles ar kažką, tai ne, tokių dalykų nedarom“

Siekiant labiau išanalizuoti taikomus projektų portfelio rizikų valdymo metodus organizacijoje, ekspertų buvo klausiama apie atskirus etapus. Buvo paklausta, kaip identifikuojamos rizikos, kaip jos analizuojamos, kokia strategija taikoma jas valdyti ir kaip atliekamas monitoringas ir kontrolė. Vertinant rizikų identifikavimo etapą, galima pastebėti, kad metodai taikomi pakankamai įvairūs. Labiausiai išryškėjo rėmimasis ankstesne patirtimi, kurį paminėjo pusė apklaustųjų ekspertų. Tai ištis efektyvus metodas rizikų identifikavimui, tačiau jis padeda tik tiems projektams, kurie yra vykdomi cikliška ir visiškai negelbėja inicijuojant naują projektą. Tokiu atveju efektyvus ekspertinio vertinimo metodas, kada yra apklausiami tam tikros srities ekspertai, šį metodą paminėjo du respondentai. Vienas iš ekspertų įvardino suinteresuotųjų šalių analizės metodą. Jį būtų galima priskirti kaip efektyvų metodą ne tik rizikų identifikavimui, tačiau ir tikslų išsikėlimui bei projektų portfelio formavimui. Kadangi socialinės vertės kūrimas labai svarbu žinoti suinteresuotąsias šalis, į kurias orientuota socialinė vertė, tai gali būti labai efektyvi priemonė, siekiant išsigryninti projektus, kurie ją galėtų kurti. Buvo paminėta ir SSGG analizė, kaip rizikų identifikavimo metodas, tačiau tai nėra labai tinkama priemonė būtent rizikų identifikavimui, tai labiau galėtų padėti, ieškant priemonių rizikoms valdyti.

12 lentelė. Socialinės vertės kūrimo rizikų identifikavimas (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialinės vertės kūrimo rizikų identifikavimas	Taikomas ekspertinis vertinimas	R1: „Ekspertiniu“ R3: „Grynai ekspertiniu būdu“
	Taikoma ankstesnė patirtis	R1: „ankstesne patirtimi“ R2: „Turbūt daugiausiai patirtimi, kadangi pas mus procesai yra pakankamai cikliški“; „šiuo atveju rizikas įsivardinti tikrai padėjo patirtis“ R3: „dažniausiai tai yra remiamasi patirtimi“ R5: „remiantis patirtimi“
	Suinteresuotųjų šalių analizė	R6: „Per suinteresuotąsias šalis“
	SSGG analizė	R7: „dėliojamės visais atvejais daromės <i>SWOT'q</i> (SSGG analizę), tai kiekviena programa, projektas turi savo <i>SWOT'q</i> ir tada aišku ta rizikų dalis ir koks būtų tas rizikų valdymas“
	Galimų scenarijų analizė	R8: „Priklausomai nuo situacijos, bet pagrinde per susidaromus galimus scenarijus“
	Metodai netaikomi	R4: „Tam metodų netaikome jokių“

Vertinant organizacijos rizikų analizę, šiuo atveju taip pat nemažai ekspertų išskyrė ekspertinį vertinimą, pusė visų respondentų paminėjo tai kaip pagrindinį metodą rizikų analizei, papildydami komandos diskusijomis, siekiant į analizę įtraukti daugiau projektų suinteresuotųjų šalių. Galima pastebėti, kad dauguma ekspertų atsakydami į klausimą, apie rizikų analizę, paminėjo tuos pačius metodus. Tai rodo, kad rizikų identifikavimo ir analizės etapai nėra išskiriami ir nors literatūroje minimi atskiri metodai rizikų identifikavimui ir analizei, organizacijoje tai laikoma vienu procesu ir taikomi vienodi metodai. Vienas ekspertas tik įvardino konkrečius metodus būtent rizikų analizei vykdyti: „sudėliojam rizikų, problemų medį, nustatome įtaką, pasireiškimo dydį, numatom veiksmus ir priskiriam atsakingus asmenis“, tačiau šiuo atveju vėl galime interpretuoti, kad įvairios projektų portfelio valdymo metodologijos, kurias siekiama įdiegti organizacijoje, gerai veikia tik aukščiausiam lygmenyje ir kuo žemiau einama, tuo mažiau jų taikoma.

13 lentelė. Socialinės vertės kūrimo rizikų analizė (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialinės vertės kūrimo rizikų analizė	Taikomas ekspertinis vertinimas	R1: „bendrą imam projektą, tai būna ekspertiniu vertinimu“ R2: „strateginė sesija, kur pradžioj persižiūrim mes kaip dirbantys tuos darbus ir pirmiausiai susijantys“; „daugiausiai yra tos diskusinės formos toks įvertinimas“ R3: „Taip pat ekspertiniu vertinimu“ R5: „Diskusiniu ir ekspertiniu būdu, projektų komandos turi susitikimus, kurių metu aptaria“
	Suinteresuotųjų šalių analizė	R6: „kas kokiam etape galėtų būti įtakotas kažkaip tiesiogiai, netiesiogiai, pasidarant laukus“
	SSGG analizė	R7: „Taip pat per SWOT analizę“
	Galimų scenarijų	R8: „Taip pat, per scenarijus“

	analizė	
	Kiti pavieniai metodai	R1: „sudėliojam rizikų, problemų medį, nustatome įtaką, pasireiškimo dydį, numatom veiksmus ir priskiriam atsakingus asmenis“
	Metodai netaikomi	R4: „Tam metodų netaikome jokių“

Klausiant, apie strategijų taikymą, valdant rizikas, dauguma ekspertų negalėjo konkrečiai įvardinti, kokias strategijas kokiais atvejais taiko. Vienintelis ekspertas iškart pasakė, kad dažnai siekia taikyti perkėlimo strategiją, kada pasirašant sutartis, atsakomybėse siekia perkelti rizikas tiekėjams ar pan. Nors dauguma respondentų negalėjo atsakyti, kokias strategijas taiko, tačiau išsiskyrė tendencija, kad net pusė respondentų pabrėžė tai, kad yra visiškai netaikoma vengimo strategija rizikų valdyme: „vengimo tikrai nėra“, „Dabar jau tas (vengimas), manau, kad nesuveiktų“, „vengimas net nepasitaikytų“, „tikrai ne vengimo rizikų strategija“. Tačiau klausiant apie dažniausiai taikomas strategijas, visi aštuoni respondentai teigė, kad negalėtų išskirti vienos konkrečios ir nurodė, kad viskas priklauso nuo rizikos, projekto ir situacijos. Taip pat keli jų įvardino, kad dažniausiai nėra net pagalvojama, kokią strategiją taikyti, tiesiog pritaiko tam tikrus veiksmus, remiantis intuicija, patirtimi ar ekspertiniu vertinimu.

14 lentelė. Socialinės vertės kūrimo projektų rizikų valdymo strategija (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialinės vertės kūrimo projektų rizikų valdymo strategija	Perkėlimo strategija	R1: „mes dažniausiai perkėlimo kitam strategiją taikome, nes įtraukiam tiekėjams punktus, kad jie prisiimtų riziką, kad tai nebūtų mūsų rizika“
	Mažinimo strategija	R2: „Sakyčiau turbūt, kad mažinimą“
	Vengimo strategija	R2: „vengti tikrai nevengiam“, „vengimo tikrai nėra“ R3: „jeigu neskuboji problemos ir dar palauki, tai kai kurios išsisprendžia pačios“, „Tai šiuo atveju yra ta tokia vengimo taktika, kuri suveikia, bet dar pasakysiu, kad tai veikė labai gerai dar iki socialinių tinklų įsigalėjimo. Dabar jau tas, manau, kad nesuveiktų“ R5: „greičiausiai tai vengimas net nepasitaikytų“ R8: „tikrai ne vengimo rizikų strategija“
	Neidentifikuoja konkrečios strategijos	R1: „įvairius, sakau, būdus taikome, negali sakyti, kad kažkurį“ R2: „tikslas yra laiku pastebėti ir kaip galima labiau sumažinti arba eliminuoti laiku“ R3: „turėtų būti labai visą laiką proaktyvus (reagavimas), ta prasme jeigu matai riziką ir problemą, tai iš principo pats jau turi iš karto komunikuoti galimus sprendimo būdus“ R4: „Priklausomai nuo situacijos“ R5: „Daugiau iniciatyva, kaip spręsti problemą, kažkoks žingsnis į priekį ir pasitarimas, tai turbūt strategija tokia“ R6: „svarbu identifikuoti visus suinteresuotuosius, kokią žalą galime turėti vienoms ar kitoms socialinėms grupėms projekto eigoje ir numatyti kaip užkirsti kelia bet kokioms neigiamoms socialinėms pasekmėms“ R7: „ieškome metodų, kaip konstruktyviai reiktų tai spręsti, sprendimo būdai“, „Bet kiekvieną kartą pagalvoji, koks geriausias sprendimo būdas ir konstruktyviausias ir ką mes dar darome“ R8: „reikėtų žiūrėt žinok, tikrai dabar negaliu pasakyt, kokią strategiją taikom konkrečiai“, „nėra taip <...> kad mes kažkaip tai išskirtume...“;

		„mes neanalizuojam, kad mes taip taikom priėmimą, mažinimą, ar dar kažką tai, tai tiesiog veiksmus, kas galėtų tas rizikas minimizuoti“
--	--	---

Paklausus ekspertų, apie rizikų monitoringo ir kontrolės vykdymą, bendros nuomonės respondentai neturėjo. Reikėtų pažymėti tai, kad net trys ekspertai nurodė, kad monitoringas ir kontrolė vykdoma tik tiek, kiek to reikalauja projekto finansuotojai ir auditoriai. Tokiu atveju, rizikų valdymas tam tikra prasme yra perkeliamas kitai suinteresuotajai projekto šaliai, kas nėra gerai. Nors taikant tokią praktiką, projektuose, kurie yra vykdomi iš įvairių fondų lėšų, yra vykdoma kontrolė, prižiūrimas finansų panaudojimas ir pasiekiami rezultatai, tačiau organizacijoje kiekvienas padalinys vykdo tam tikrą veiklą iš vidinių lėšų. Tai reiškia, kad tokiuose projektuose monitoringas ir kontrolė išvis nėra vykdoma. Tai taip pat matyti iš toliau analizuoto projektų sėkmingumo vertinimo. Vienas iš ekspertų (R1) nurodė, jog projektai, kurie vykdomi iš išorinių finansuotojų, sėkmingai įgyvendinami 90%, o projektai, kurie vykdomi iš organizacijos vidinių lėšų, pasiekia tik apie 60% sėkmingumą. Nors šie rodikliai įtraukia visus organizacijoje vykdomus projektus, o ne tik į socialinę vertę orientuotus, tačiau tai labai aiškiai parodo, kad projektai, įgyvendinami iš vidinių organizacijos išteklių, nėra taip sėkmingai valdomi, kaip išorinių auditorių prižiūrimi projektai. Atsižvelgiant į tai, kad kai kuriuose padaliniuose rizikų monitoringas ir kontrolė vykdoma tik projektuose, turinčius išorinius auditorius, galima daryti prielaidą, kad tai turi didelę įtaką projektų portfelio sėkmei. Dauguma respondentų visgi nurodė, kad gretimai vykdoma ir vidinis monitoringas ir kontrolė. Tačiau nemažai jų tai įvardino kaip nuolat vykdomą stebėseną, o ne cikliškai vykdomą rodiklių ir tarpinių rezultatų peržiūrą. Taip pat buvo įvardinta problema, kad organizacijos pobūdis kelia sunkumų norimai kontrolei vykdyti: „organizacijos veikimo specifika yra pakankamai sudėtinga ta prasme, kad labai daug rodiklių yra pririšti prie datų“. Taip pat kai kurie ekspertai nurodė, kad norėtųsi nuoseklesnės monitoringo ir kontrolės sistemos, dažnesnio tarpinių rezultatų ir rodiklių peržiūrėjimo.

15 lentelė. Socialinės vertės kūrimo projektų rizikų monitoringas ir kontrolė (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialinės vertės kūrimo projektų rizikų monitoringas ir kontrolė	Auditą vykdo projekto finansuotojai	R1: „kadangi pas mus projektai yra iš išorinių finansavimo šaltinių, tai mums uždeda finansinis donoras savo kontrolę ir stebėseną“; „finansiniai donorai, fondai, agentūros, jie kas ketvirtį rečiausiai pažiūri“ R4: „Vykdo tik fondas teikiantis finansavimą pagal projektą, tam yra auditoriai“ R5: „teikia ataskaitas pagrindiniam partneriui, lyginamoji analizė vykdoma kas pusę metų“
	Vykdoma vidinis monitoringas ir kontrolė	R1: „universiteto mastu kas pusmetį apžvelgiam rezultatus“; „mes tiesiog tokį antrą savo ant viršaus taip kas pusmetį dedam“ R2: „universitete veiklos nėra tokios dinaminės ir monitoringą mes įsivedėm pakankamai neseniai ir jis yra, mano akimis žiūrint, pakankamai siauras, tai yra kol kas mes stebėseną vykdom per rodiklius“; „kitų metų viduryje pasižiūrim, kaip sekasi jų siekti“; „yra pateikiamas planas, suinteresuoti padaliniai, kurie gali pateikti informaciją, daugeliu atvejų tai yra centralizuotas pateikimas iš centrinių rūmų, tiesiog susižiūrim kaip sekasi bendrai universitete, kaip sekasi kiekvienam padaliniai atskirai savo

		planų ir tikslų siekti“; „įsivedėm, darom, kiek tai įmanoma skaičiuojam, lyginam ir žiūrim kiek tai realu pasiekti“ R3: „tiesiog sustatai <i>milestones</i> (etapus) ir pasižiūri, kad turi būti pasiekta, tuos dalykus įsivertini, juos pasižiūri, kažkokius rodiklius nusimatytus viršiji arba neviršiji ir judi toliau“ R5: „Faktiškai atliekama stebėsena. Ir jei yra kažkokia problema, tai tada kolegialiai yra sprendžiama“ R6: „sėkminga prevencija ir nuolatinis socialiai atsakingos veiklos matavimas arba monitoringas. Per suinteresuotąsias šalis“ R7: „Yra laike sudėliojami visi procesai ir nuolat peržiūrimi rodikliai“; „Vykdomi nuolatiniai susitikimai“ R8: „Pagrindė per rodiklius“
	Monitoringas ir kontrolė nevykdoma visai	R2: „organizacijos veikimo specifika yra pakankamai sudėtinga ta prasme, kad labai daug rodiklių yra pririšti prie datų“; „stebėsena tam tikra prasme yra labai apribota, kad mes labai nedaug rodiklių galim paskaičiuoti eigoje“; „Ar norėčiau, kad būtų geriau ir daugiau visos informacijos? Tai tikrai taip, bet na tiesiog specifinė veikla, ypatingai specifinė, sunku sukontroliuoti“ R3: „jei kalbėti iš socialinės pusės, tai šiuo metu praktiškai nebedarome to“

Atsižvelgiant į tai, kad dauguma respondentų atsakė, jog formuojant projektų portfelį yra daugiau ar mažiau atsižvelgiama į Jungtinių tautų Darnaus vystymosi tikslus, buvo klausiama ir kaip vėliau įvertinamas organizacijos prisidėjimas prie šių tikslų. Du iš apklaustųjų ekspertų atsakė, jog nevertina visai. Visi kiti išskyrė, jog vertinama projektų portfelio atžvilgiu arba atskirų projektų atžvilgiu. Visų pirma, reikėtų pažymėti, kad vienas iš ekspertų, kuris atsakė, jog nevertina, priklauso aukščiausiam organizacijos valdymo lygiui, taigi tai labai susipriešina su kitų ekspertų atsakymais, kurie teigė, jog yra vertinama projektų portfelio atžvilgiu. Tačiau tai iš dalies galima pateisinti tuo, kad respondentai atsakė, kad yra vertinama projektų portfelio atžvilgiu, dirba tiesiogiai su į socialinę vertę orientuotais projektais. Taip pat vienas jų (R5) įvardino, kad „graži svajonė yra, kad universitetas turėtų savo darnaus vystymosi strategiją ir po truputėlį prie to einama“. Tai leidžia interpretuoti, kad šis ekspertas pripažįsta, kad visos organizacijos mastu nėra vykdomas vertinimas, kaip prisidėta prie darnaus vystymosi tikslų, o tai šiuo metu daugiau atliekama padalinio lygmenyje. Kitas ekspertas (R6) įvardina konkrečias gaires ir rodiklių sistemą, kurie padėtų vertinti, tačiau jis kalba daugiau apie tai, kaip jo manymu turėtų būti, o ne kaip daroma yra šiuo metu. Likę ekspertai nurodo, kad vertinimas atliekamas tik projekto lygmenyje, nes to reikalauja struktūriniai fondai savo paraiškų ir ataskaitų formose, todėl nėra pasirinkimo to nedaryti. Atsižvelgiant į visa tai, galima daryti išvadą, kad organizacijoje nėra centralizuotai vykdomas vertinimas, kaip projektų portfelis prisideda prie Darnaus vystymosi darbotvarkės 2030 tikslų, nors ir sakoma, kad formuojant projektų portfelį yra į tai atsižvelgiama ir tam yra skiriamas nemažas dėmesys.

16 lentelė. Vertinimas, kaip organizacija prisideda prie Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės tikslų ir uždavinių (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Vertinimas, kaip	Siekama vertinti	R5: „Taip, tikrai taip, nes praktiškai vėl žiūrima yra bendram kontekste, aišku čia graži svajonė yra, kad universitetas turėtų savo darnaus vystymosi

organizacija prisideda prie Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės tikslų ir uždavinių	projektų portfelio atžvilgiu	strategiją ir po truputėlį prie to einama, tai žiūrint pagal tą mintį, jeigu tokią universitetas turėtų, tai kiekvienas padalinys turėtų įsivertinti, kaip jo projektai prisidėjo prie to, kad universitetas vykdytų darnaus vystymosi tikslus“ R6: „manau, kad iš tikrųjų mes turėtumėm matuoti, kaip pas mus situacija su darbuotojais, su darbo santykiais, su aplinka, su socialiniais dalykais, su ekonominiais dalykais. Ir be abejo tuos rodiklius, jeigu mes naudojame GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>) gairėmis ir rodiklių sistema, mes paskui galėsime tuos rodiklius paversti į tų septyniolika tikslų ir galim jau dėti kaip norim“; „Nes galim pažiūrėti kaip prisidėjom, bet kaip pamatuosi tada globaliam kontekste. Jeigu pradėsi matuoti, kaip čia pakeitėm pasaulį, mes pasaulio nepakeitėm, bet mes pakeitėm save, požiūrį vienas į kitą, į klientą, į tiekėją, į partnerius, į įmonės vardą, ir tai skatina žmones kažką daryti“
	Vertinamas tik atskirų projektų indėlis	R1: „mūsų visi projektai yra įgyvendinami iš struktūrinių lėšų, o ten privalu, kad tu turi nurodyti, kaip tas projektas atitinka horizontaliąsias politikas, tai kad jis neatitiktų tu nebeturai teisės, nes kitu atveju vertintojai iškart atmestų tavo projektą, tai užtai aš galiu sakyti, kad visi projektai atitinka, jeigu gavo finansavimą“; „tiesiog nėra galiausiai pamatuojama bendrai“ R2: „neretai į pačius rodiklius projekte rengdamas paraišką įsitrauki tam tikrus su socialine verte susijusius aspektus ir rodiklius, kurių tu privalai pasiekti arba su tuo pačiu dariniu vystymusi“; „bendrajam strateginiam lygmeny aš to jau nebeapčiuoju, nes mes matuojam rodiklius, o rodikliai yra konkretus įgyvendintas projektas arba konkreti suma, kurią tas projektas atneša“ R4: „Kažkaip specialiai tai ne, nevertinam, tiek kiek savo projektais tik“ R5: „mūsų kiekvienas projektas turi darnumo vertinimą, tai jo nevertinti tiesiog neišeina“
	Nevertinama visai	R3: „Nevertiname.“ R8: „Tiesiogiai nevertinam.“

Kadangi socialinė vertė nėra apibrėžiama tik Darnaus vystymosi darbotvarkės 2030 tikslais, o yra ir kitų nemažiau svarbių sričių, toliau buvo klausiama, kaip yra atliekamas socialinės vertės kūrimo vertinimas. Du iš ekspertų atsakė, kad yra vertinama rodikliais. Tačiau toks vertinimas buvo nurodomas projekte numatytais rodikliais, kas neidentifikuoja visos organizacijos sukuriamos socialinės vertės vertinimo. Kitas ekspertas (R6), nurodantis vertinimą rodikliais, kaip ir ankstesniuose klausimuose pateikė daugiau savo nuomonę, kaip turėtų būti organizacijoje, kuri orientuoja projektų portfelį į socialinę vertę, o ne kaip yra įgyvendinama analizuojamoje organizacijoje. Tik vienas ekspertas (R8) nurodė, kad vertinimas nėra atliekamas visai, papildydamas, kad bent jau to nėra jo lygmenyje, kas yra aukščiausias organizacijos valdymo lygmuo. Tai leidžia daryti prielaidą, kad strateginiame aukščiausiame lygmenyje visos organizacijos mastu socialinės vertės kūrimo vertinimas nėra atliekamas. Visų kitų respondentų atsakymai buvo priskirti paviršutiniško vertinimo subkategorijai. Šiuo atveju tai buvo įvardinama, kaip paviršutiniškas vertinimas, nes išvardinti vertinimo metodai buvo tokie, kaip ataskaitos, vadovavimasis principais, atsižvelgimas į strategines gaires, o išvardinti rodikliai parodo tik dalį kuriamos socialinės vertės. Taip pat vienas iš respondentų teigė, jog „esu tikra, kad darom, bet negaliu atsakyti kaip“. Tai rodo, kad ekspertai tikrai atsižvelgia į socialinės vertės kūrimą ir patikina, kad ji tikrai organizacijoje yra kuriama, kad projektų portfelis yra į

ją orientuotas, tačiau netaiko konkrečių metodų ją apibrėžti bei vertinti jos sukūrimo rezultatus. Dėl to galiausiai negali įvardinti to konkrečiais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais.

17 lentelė. Socialinės vertės kūrimo vertinimas (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialinės vertės kūrimo vertinimas	Vadovaujantis rodikliais	R5: „Vertinama rodikliai, numatytais projekte“ R6: „sekti rodiklius, galima didinti rodiklių paketą, bet kad aš eilę metų matydamas tuos pačius rodiklius, matyčiau pokyčius“
	Vertinama paviršutiniškai	R1: „Tiesiog žiūrime, ar vadovaujamės identifikuotais savo principais.“ R2: „viskas yra strateginių gairių lygmeny ir šitoj vietoj tada pas mane ateina informacija, kad mes esame socialiai atsakingi, užtikrinam darnų vystymąsi ir nu vat, ta prasme, tos tokios skambios bendros frazės“; „truputėlį ir mėtaus, nes esu tikra, kad darom, bet negaliu atsakyti kaip“ R3: „tiesiog žiūri į tą toliau, ar tavo veiksmai kažkokį padaro arba prisideda prie sukūrimo socialinio poveikio, socioekonominio poveikio“; „jeigu yra apčiuopiamas kažkoks pokytis, gal kultūrinis pokytis, tai gali sakyti, kad tai buvo tavo projekto kažkoks rezultatas arba projekto rezultatai galėjo prie to prisidėti“ R4: „šūsnis visokias ataskaitų, rengiamų padalinio, mokslo visokias duomenų teikimai, tam, kad finansavimus gauti, įtikinti kad gerus darbus darome“ R6: „Kas metus darydami analizę, darydami ataskaitas ir matuodami pokyčius“ R7: „galima žiūrėti per pačių studentų pasiekimus ir įvertinimus“; „galima žiūrėti į bendrus studentų pasiekimus studijų programoje“; „galima žiūrėti studentų įsidarbinamumą, alumnų klubą, kokius studentai kuria socialinius projektus, kaip sekasi baigus studijas įsiliesti į visuomenę ir rinką“
	Socialinės vertės kūrimo vertinimas centralizuotai neatliekamas	R8: „Ne, mano lygmeny neatliekam socialinės vertės kūrimo vertinimo. Bet projektuose tai atlieka. Bet bent jau centriniame lygmeny tokio vertinimo nėra.“

Apart socialinės vertės kūrimo vertinimo svarbu vertinti ir socialinės vertės projektų sėkmingumą. Šiuo atveju buvo paklausta, kiek tokių projektų yra sėkmingi ir kokie KPI tai parodo. Tačiau šiuo atveju beveik visi ekspertai (septyni iš aštuonių) nurodė, kad nėra identifikuojamas socialinės vertės kūrimo projektų sėkmingumas. Buvo keli, kurie nurodė, kad vertinant projektų sėkmingumą, tiesiog nėra išskiriami į socialinę vertę kuriami projektai, arba socialinė vertė yra identifikuojama kaip horizontalioji politika ir ji atsiranda kaip dalis kitų projektų. Tačiau dauguma ekspertų tiesiog negalėjo atsakyti į šį klausimą: „strateginiame lygmenyje negalėčiau pasakyti“, „yra neįmanoma tai atsakyti“, „ką dabar pasakyti tuo sėkmingai įgyvendinami“, „Savo lygmeny negalėčiau to atsakyti.“. Iš to galima daryti prielaidą, kad tiesiog nėra vertinamas socialinės vertės projektų sėkmingumas. Taip pat buvo įvardinta, kad „labai sunku pamatuoti kriterijus“. Iš to taip pat galime interpretuoti, kad kriterijų tam tiesiog nėra. Vienintelis ekspertas (R7) įvardino konkrečius KPI rodiklius, kuriais vertinamas socialinės vertės kūrimo projektų sėkmingumas, tačiau reikia pažymėti, kad šis ekspertas dirba tik su studijų procesu, taigi ir jo minimi rodikliai vertina tik studijų procese kuriamą socialinę vertę. Taip pat, jis irgi negalėjo įvardinti kiekybinės sėkmingų socialinės vertės

projektų išraiškos. Iš to galima daryti išvadą, kad socialinės vertės kūrimo projektų sėkmingumas nėra vertinamas ir nėra konkrečių rodiklių jam identifikuoti.

18 lentelė. Socialinės vertės kūrimo projektų sėkmingumas (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialinės vertės kūrimo projektų sėkmingumas	Nėra identifikuojamas socialinės vertės projektų sėkmingumas	R1: „mes vertiname tik ar pilna apimtimi pasiekti projekto rezultatai, ar ne“; „mes sakome, kad tai yra horizontaliosios politikos per visus projektų rezultatus“ R2: „Jaučiu, kad strateginiame lygmenyje negalėčiau pasakyti.“ R3: „Aš gal net sakyčiau, kad yra neįmanoma tai atsakyti, bent jau man.“; „Jeigu apskritai kaip yra projekto pradžia, yra pabaiga, kažkoks tai rezultatas, tai jie visi yra įgyvendinami, ta prasme daugumoj yra įgyvendinami“; „labai sunku pamatuoti kriterijus“ R4: „ką dabar pasakyti tuo sėkmingai įgyvendinami“; „jeigu taip sakant, tai nesėdėjom ir nematavome, neskaiciavom, va tas buvo sėkmingas projektas ir tas nesėkmingas“ R5: „ Turbūt , kad nesėkmingų ir neturėjom“ R8: „Savo lygmeny negalėčiau to atsakyti.“
	Vertinama sukuriamą socialinę vertę tik tam tikru aspektu	R7: „Pasiekimai ir įvertinimas, pažymiai studentų“; „Visame studijų procese turim KPI kiekybinius ir kokybinius rodiklius, visas studijų procesas turi aiškius rodiklius“

Atliekant pilotinį interviu, kilo papildomų klausimų, kuriais buvo vėliau papildytas klausimynas. Išvelgus dvi pagrindines problemas kylančias į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdyme, buvo siekiama surinkti ekspertų nuomonę šiais klausimais. Pagrindiniai išvelgti trūkumai buvo konkrečių rodiklių trūkumas, vertinant kuriamą socialinę vertę ir vientisos rizikų valdymo metodologijos trūkumas organizacijoje. Taigi toliau ekspertų buvo klausama, ar jų nuomone, metodologinių priemonių pritaikymas socialinių projektų rizikų valdymui padeda pagerinti šių projektų sėkmingumą. Šiuo atveju beveik visi ekspertai bendrai pritarė, jog vientisa rizikų valdymo metodologija socialinės vertės kūrimo projektų valdyme ir projektų portfelio valdyme išties padėtų pasiekti efektyvesnių socialinės vertės kūrimo rezultatų: „Manau, kad taip“, „sėkmingiau įgyvendinti tas dalykas tai tikrai padėtų“, „Be abejonės, tikrai taip“, „Tikrai taip, vienareikšmiškai.“, „Manau, kad taip“. Pagal respondentų pavartotus žodžius, kaip „tikrai“, „be abejonės“, „tikrai taip“, „vienareikšmiškai“, galima interpretuoti, kad jie nedvejodami stipriai pritaria pasakytam teiginiui. Tik vienas iš apklaustųjų dvejojo atsakydamas į šį klausimą, tačiau pats papildė, kad jam „turbūt visų pirmiausia reikėtų kažkokių tai bendrų dar žinių, supratimo daugiau dar tokio, nes daug kas vyksta kažkaip tai intuityviai“. Tai rodo, kad net ir tarp atrinktų ekspertų yra tų, kurie net nėra pakankamai susipažinę su rekomenduojamomis metodologijomis projektų portfelio rizikų valdyme. Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad bendros metodologijos pritaikymas organizacijoje valdyti projektų portfelio rizikas, tiesiogiai turėtų teigiamos įtakos socialinės vertės kūrimo efektyvumui.

19 lentelė. Rizikų valdymo metodologinių priemonių taikymas (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Rizikų valdymo metodologinių priemonių taikymas	Metodologinių priemonių taikymas – sėkmės veiksnys	R1: „Manau, kad taip“; „kada yra metodologija jau patvirtinta ir tu ją gali tiesiog vadovautis, užsikraudamas savo projektų turinį, tai yra idealu“; „visi ir siekiam, kad būtų vieninga projektų valdymo metodologija“ R2: „apskritai metodologinės priemonės visą laiką yra siūlomos pagrįstai, ta prasme jos tam ir sukurtos, kad kažkas jas taikytų“; „yra labai svarbu žinoti tas metodologines priemones, jas tinkamai įsivertinti ir tada pagal kontekstą prisitaikyti“ R3: „sėkmingiau įgyvendinti tas dalykas tai tikrai padėtų“; „Tai būtų įrankis ta prasme įvertinti ir pačių projektų paraišką, galvojant ar jį verta daryti ar ne“ R5: „Šiaip tai tos visos sistemos ir reikalavimai projektams bet kokio požiūrio dabar tobulėja“ R6: „Be abejonės, tikrai taip“; „Yra daug labai metodikų, priemonių ir be abejonės, susisistemint viską yra labai gerai. Tai iš tikrųjų sistemiškas, metodiškas darbas yra raktas į sėkmę.“ R7: „Tikrai taip, vienareikšmiškai.“; „tai padeda mums numatyti, kas gali atsitikti, kokios problemos ir tas problemas spręsti anksčiau nepaliekant jų vėliau“ R8: „Manau, kad taip“; „Bet aš labai nenorėčiau, kad tai būtų tiesiog kažkoks labai tik formalus procesas, bet manau, kad be abejo, tai padeda vertinti rizikas.“
	Neaiški metodologinių priemonių taikymo svarba	R4: „Nežinau, geras klausimas, kažkuria prasme tarp eilučių tas rizikų valdymas vyksta“; „Man turbūt visų pirmiausia reikėtų kažkokių tai bendrų dar žinių, supratimo daugiau dar tokio, nes daug kas vyksta kažkaip tai intuityviai“

Pagal antrąją išvelgtą problemą, buvo ekspertų klausiama, ar jų nuomone išskyrus rodiklius būtent socialinės vertės kūrimui ir vertinant kiek organizacija prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, būtų sėkmingesnis ir efektyvesnis socialinės vertės kūrimas. Šiuo atveju taip pat beveik visi ekspertai bendrai teigė, kad tai tikrai padėtų socialinės vertės kūrimo efektyvumui. Tačiau priešingai nei praėjusio klausimo atveju, ne visi respondentai vienareikšmiškai pritarė įvardintam teiginiui. Buvo patikslinama, kad rodikliai galbūt turėtų būti ne išskirti, o susieti su kitais rodikliais, taip pat įvardinama, kad tai turėtų būti apskritai „pirmose eilutėse“. Atsižvelgiant į eksperto (R6) nuomonę, kuris kaip ir ankstesniuose klausimuose pasisakė, kaip jo manymu turėtų būti, o ne kaip yra daroma šiuo metu ir į kitų ekspertų atsakymų papildymus, galima prieiti išvados, kad socialinės vertės kūrimą vertinantys rodikliai neturėtų būti atskira sistema organizacijoje, tačiau turi būti lygiagrečiai integruota į visą esamų rodiklių paketą. Tačiau rodikliai neturėtų slėptis „tarp eilučių“, kaip buvo įvardinta vieno iš ekspertų, o pažiūrėjus į organizacijos strategiją ir rodiklių paketą, turi būti galimybė labai aiškiai ir konkrečiai identifikuoti socialinės vertės kūrimo rodiklius ir įvertinti, kokią socialinę vertę kuria organizacija.

20 lentelė. Socialinės vertės kūrimo rodiklių įvedimas ir vertinimas (Sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialinės vertės kūrimo rodiklių įvedimas ir vertinimas	Socialinės vertės kūrimo rodiklių įvedimas ir vertinimas padėtų socialinės vertės kūrimui	R2: „Aš manau, kad tai tikrai turėtų būti įvardinta pirmose eilutėse.“; „kiekvieną kartą jeigu mes tuose pačiuose rodikliuose pamatom tam tikrus aspektus, kurie yra va tie esminiai, kalbantys apie socialinę vertę, kalbantys apie darnų vystymąsi ir panašiai <...> tai visi šitie dalykai, aš gal taip primityviai pasakysiu, bet sveika priminti“ R3: „mes turime suprasti ir galbūt ne rodiklių išskyrimas, aš galbūt sakyčiau susiejimas, kad koreliacija būtų tarp jų“ R4: „Nu kažkiek tai, tai taip, nes nu kaip sakyti, visai ko nematuoji, tai visai to nevaldai, tai jei nematuoši tai ir neturėsi supratimo, ar ten kažką darai gero, ar nedarai, ar kuri, ar nekuri tos vertės“ R6: „universitetas buvo padaręs socialinės atsakomybės ataskaitą, kur bandė surinkti rodiklius ir buvo surinktas rodiklių paketas universiteto startui ir universitetas bandė sistemintis tuos dalykus. Aišku tas dalykas turi būti nuolatos“; „Pirmas dalykas, reikia juos (rodiklius) surinkti į vieną vietą, kitas dalykas reikia derinti su strategija ir su kitais rodikliai, jie neturi būti dalykas, kurį reikia atskirai daryti, o tai turi būti integruota į kasdieninį sprendimų priėmimą“ R7: „Vienareikšmiškai taip. Tačiau noriu paminėti, kad studijų procese jau yra taip daroma.“ R8: „Nu tai taip, jeigu formaliai kalbant tai taip, tikrai taip būtų“; „išsiskirti rodiklius, kurie tau parodys, kad ta paslauga yra efektyvesnė ir ji socialiai vertinga“; „Ir aišku vertinimas, vienareikšmiškai“
	Socialinės vertės kūrimui padėtų kiti metodai	R5: „jeigu mes priimtume tas daugiau formas arba padalinys daugiau dalyvautų tuose projektuose, kuriuose reikalaujama socialinių indikatorių ir tam tikrų ataskaitų ir poveikio vertinimo visuomenei, tada taip“; „jeigu padaliniai daugiau orientuosis į tarptautinius projektus, natūraliai augs, arba inicijuos tuos pokyčius, kad LMT keistų savo reikalavimus“

Apibendrinant visus išanalizuotus tyrimo metu gautus duomenis, galima identifikuoti, kad organizacijoje, kuri orientuoja savo projektų portfelių į socialinės vertės kūrimą, kyla keli pagrindiniai iššūkiai ir rizikos projektų portfelio rizikų valdyme. Visų pirma, nėra bendros metodologijos ir konkrečių etapų, kaip yra valdomos rizikos projektų portfelyje. Skirtinguose organizacijos valdymo lygmenyse yra skirtingai taikomi atskiri metodai ir priemonės, todėl būtina dėti pastangas, siekiant bendros projektų portfelio valdymo sistemos visuose lygmenyse. Tam siūloma taikyti pagal teorinę analizę suformuotą teorinį rizikų valdymo modelį į socialinę vertę orientuotame projektų portfelyje. Pagal atliktą tyrimą, siūloma papildyti modelį suinteresuotųjų šalių analize, identifikuojant, kokioms suinteresuotosioms šalims yra kuriama socialinė vertė, kokie yra tų šalių poreikiai ir lūkesčiai, kas padėtų formuojant projektų portfelių, identifikuojant ir valdant rizikas jame kylančias. Taip pat išskirta kita problema, kad šiuo metu nėra aiškių rodiklių, kurie padėtų įvertinti organizacijos sukuriamą socialinę vertę. Nors keli ekspertai išskiria konkrečius rodiklius, tačiau jie apima tik dalį socialinės vertės ir paklausus, kaip vertinama socialinė vertė sukuriama organizacijoje arba kiek iš socialinės vertybės projektų yra sėkmingi, ekspertai negalėjo atsakyti į šį klausimą. Taigi, dėl to yra siūloma į organizacijos strategiją ir rodiklių paketą įtraukti rodiklius, kurie labai aiškiai ir konkrečiai identifikuotų kuriamą socialinę vertę. Tam ekspertų siūlymais yra rekomenduojama remtis SA8000

standarto rodikliais, *Global Reporting Initiatives* gairėmis ir 26000 ISO socialinės atsakomybės gairėmis, atsirenkant iš jų organizacijai tinkamus rodiklius.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymo iššūkius, galima teigti, kad iki šiol ši tematika yra išnagrinėta tik fragmentiškai. Mokslinėje literatūroje yra nagrinėjama projektų portfelio valdymas, projektų portfelio rizikų valdymas, socialinės vertės samprata ir kūrimas. Tačiau visos šios sritys analizuojamos atskirai ir nėra nagrinėjama problema holistiniu požiūriu. Tačiau tai yra būtinas aspektas, atsižvelgiant, kad organizacijos, kurios orientuoja savo projektų portfelį į socialinės vertės kūrimą, turėtų pritaikyti projektų portfelio formavimo ir rizikų valdymo procesus pagal vertę, kurią siekiama sukurti. Nes kuriant būtent socialinę vertę, kyla šiek tiek kitokios rizikos, kurias reikia suvaldyti.
2. Pagal atliktą analizę, buvo įžvelgta, kad šiuo metu dar nėra pakankamai mokslinės literatūros šaltinių, nagrinėjančių į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymą. Buvo išanalizuoti moksliniai straipsniai ir kiti mokslinės literatūros šaltiniai, kuriuose analizuojama projektų portfelio samprata, projektų portfelio formavimas pagal sėkmės kriterijus, socialinės vertės samprata ir projektų portfelio rizikų valdymas. Buvo išskirti kriterijai, pagal kokius sėkmės kriterijus turėtų būti formuojamas projektų portfelis, kad būtų efektyviai kuriama maksimali vertė. Taip pat apibrėžta socialinės vertės samprata, kokias veiklas ir projektus galima priskirti socialinės vertės kūrimui. Analizuojant projektų portfelio rizikų valdymą, buvo išskirti etapai, kurie turėtų būti nuosekliai taikomi rizikų valdymui ir ką kiekviename etape reikėtų atlikti.
3. Pagal atliktą mokslinės literatūros analizę buvo suformuotas teorinis modelis, kurį siūloma taikyti į socialinę vertę orientuoto projektų portfelio rizikų valdymui. Modelis apima rizikų valdymo etapus, portfelio sėkmės kriterijus, socialinės vertės kūrimo sritis, rizikas kylančias valdant į socialinę vertę orientuotus projektus ir socialinės vertės kūrimo vertinimą.
4. Buvo įžvelgti pagrindiniai iššūkiai susiję su į socialinę vertę orientuoto projektų portfelio rizikų valdymu. Pastebėta, jog kuriant socialinę vertę, yra ypač sudėtinga pritaikyti tiek projektų atranką, formuojant projektų portfelį, tiek vertinant pasiektus rezultatus. Tai tampa sudėtinga dėl komplikų socialinės vertės vertinimo kiekybiniais rodikliais. Taip pat įžvelgta dažna rizika, kad ypač į socialinę vertę orientuotose ne pelno siekiančiose organizacijose pasitaiko prastai taikomos rizikų valdymo metodologijos, jas sudėtingiau įdiegti visuose organizacijos valdymo lygmenyse.
5. Atlikto kokybinio tyrimo metu nustatyta, kad:
 - 5.1. pasitvirtino pagrindiniai į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio valdymo iššūkiai. Ekspertai sutiko, kad organizacija, kuriai jie priklauso, yra orientuota į socialinės vertės kūrimą ir tam yra vykdoma nemažai projektų, tačiau negalėjo

atsakyti, kokie konkretūs rodikliai yra taikomi socialinės vertės kūrimui vertinti ir kiek socialinės vertės kūrimo projektų yra sėkmingi, kas rodo, jog organizacijos sukuriamą socialinę vertę yra matuojama tik fragmentiškai – tik tam tikros jos kūrimo sritys yra įvertinamos, kaip, pavyzdžiui, studentų ar darbuotojų pasitenkinimas. Taip pat išsiskyrė, kad skirtinguose organizacijos valdymo lygmenyse projektų portfelio rizikų valdymas yra taikomas skirtingai. Metodologijos, kurios įvestos ir naudojamos aukščiausiam lygmenyje, žemesniuose jau nėra taip nuosekliai taikomos arba netaikomos visai.

5.2. į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdymui rekomenduojama taip pat taikyti suinteresuotųjų šalių analizę, kuri padėti identifikuoti, kokios vertės tikisi organizacijos suinteresuotosios šalys, tai padėtų efektyviau atrinkti projektus ir išvengti kelių pagrindinių rizikų – besikeičiančių suinteresuotųjų šalių poreikių ir sunkiai atpažįstamos socialinės vertės. Šios rizikos buvo išskirtos kaip vienos svarbiausių daugelio ekspertų.

5.3. socialinės vertės kūrimo vertinimui atlikti ekspertų yra siūloma įdiegti rodiklius į bendrą organizacijos rodiklių paketa. Buvo pasiūlyta atrinkti organizacijai naudingus rodiklius iš SA8000 standarto rodiklių, *Global Reporting Initiatives* gairių ir 26000 ISO socialinės atsakomybės gairių.

6. Tolimesniems tyrimams į socialinės vertės kūrimą orientuoto projektų portfelio rizikų valdyme rekomenduojama išsamiau paanalizuoti suinteresuotųjų šalių įtraukties poveikį sukuriamai socialinei vertei ir kokios yra galimybės organizacijoje įdiegti pasiūlytus rodiklius, kurie jų būtų efektyviausi rezultatų siekime bei kaip jie padėtų efektyviai sukurti didesnę socialinę vertę.

LITERATŪRA

1. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008), Kokybinių tyrimų metodologija.
2. Briamonte, L., Giuca, S. (2016), Performance Indicators of social responsibility: the case of agricultural, Proceedings of the 52nd SIDEA Conference. doi: 10.13128/REA-18665
3. Cooper, R., Edgett, S. ir Kleinschmidt, E. (2001), Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. *R&D Management*, 31(4), 361-380.
4. Cooper, R., Edgett, S. ir Kleinschmidt, E. (2002), Portfolio management for new products, 2nd ed. Cambridge, Mass.
5. Diaz, P. L. (2010), The value of a project management methodology. Prieiga per internetą: www.pm4dev.com/resources/pm4dev_journal.html
6. Doucette A. M. (2017), Making Evaluation Data Actionable, The Evaluator's Institute, Claremont Graduate University, California USA.
7. Dye, L., Pennypacker, J. (1999), Introduction to project portfolio management. Project portfolio management: selecting and prioritizing projects for competitive advantage. West Chester, PA: *Center for Business Practices*.
8. Europos komisijos tinklalapis, ES požiūris į JT 2030 m. darnaus vystymosi darbotvarkės įgyvendinimą kartu su valstybėmis narėmis. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/global-topics/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_lt
9. Felício, J. A., Gonçalves, H. M., Gonçalves, V. C. (2012), Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects, *Journal of Business Research*, 66 (2013), 2139-2146.
10. Gilbert, S., Schipper, R., Planko, J., Brink, J., Kohler, A. (2012), Sustainability in Project Management. Surrey, England, Gower.
11. Heuristic. (2016), 'No-one left behind' is ethical imperative of new development agenda – UN deputy chief. In *UN News*. Prieiga per internetą: <https://news.un.org/en/story/2016/01/519872-no-one-left-behind-ethical-imperative-new-development-agenda-un-deputy-chief>
12. Heuristic. (n.d.) In Laubach Literacy Ontario Website. Prieiga per internetą: <http://www.laubach-on.ca/sites/default/files/Benefits%20and%20Risks%20of%20Social%20Enterprise.pdf>
13. Hofman, M. ir Grela, G. (2015), Project portfolio risk identification – application of the Delphi method, *Journal of Business and Economics*, 6 (11), pp. 1857-1867.

14. Hofman, M. ir Grela, G. (2017), An Empirical Investigation on the Project Portfolio Risks Correlations. In *Project Management Development – Practice and Perspectives* (pp. 118-131). Riga: University of Latvia.
15. Hu, G., Wang, L., Fetch, S., Bidanda, B. (2008), A multi-objective model for project portfolio selection to implement lean and Six Sigma concepts, *International Journal of Production Research*, 46:23, 6611-6625, doi: 10.1080/00207540802230363
16. Hunt, R. A., Killen, C. P. (2008), Best practice project portfolio management, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(1), doi: <https://doi.org/10.1108/ijqrm.2008.04025aaa.001>
17. Kardelis, K. (2002), Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, Šauliai.
18. Keleckienė, M. ir Meilienė, E. (2015), The importance of project management methodologies and tools in non-governmental organizations. Case of Lithuania and Germany. In *Project Management Development – Practice and Perspectives* (pp. 176-188). Riga: University of Latvia.
19. Kerzner, H. (2004), Advanced project management. Best practices and implementation. Hoboken, NJ, Wiley.
20. Kerzner, H., Saladis, F. P. (2009), Value-Driven Project Management, Hoboken, NJ, Wiley.
21. KPMG (2017), Driving Business Performance, Project Management Survey. Prieiga per internetą: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/nz/pdf/July/projectmanagementsurvey-kpmg-nz.pdf>
22. Levine, H. A. (2005), Project Portfolio Management. A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits. San Francisco, CA, Wiley.
23. Martinsuo, M., Lehtonen, P. (2007), Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. *International Journal of Project Management*, 25, 56-65.
24. Meskendahl, S. (2010), The influence of business strategy on project portfolio management and its success: a conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28, 807-817.
25. Moore, S. (2010), Strategic Project Portfolio Management. Enabling a Productive Organization, Hoboken, New Jersey, Wiley.
26. Norvaišienė, R., Krušinskas, R. (2008), Projektų ekonominis ir socialinis vertinimas, mokomoji knyga. Vitae Litera, doi:10.5755/e01.9786090203491
27. Olsson, R. (2008) Risk management in a multi-project environment: An approach to manage portfolio risks, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(1), 60-71, doi:<https://doi.org/10.1108/02656710810843586>

28. Pajares, J. ir Lopez, A. (2014), New Methodological Approaches To Project Portfolio Management: the Role of Interactions Within Projects And Portfolios, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 645-652. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.072>
29. Project Management Institute (PMI) (2013), A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide; 5th ed.). Newtown Square, PA.
30. Project Management Institute (PMI) (2009), Project Portfolio Management. A View from the Management Trenches, The Enterprise Portfolio Management Council, Hoboken, New Jersey, Wiley.
31. PwC (PricewaterhouseCooper) (2013), Bryson Social Value Framework. Phase one: 'Testing and refining the framework'. Key findings and insights from consultations. Final Report.
32. Rajegopal, S., McGuin, P. ir Waller, J. (2007), Project Portfolio Management. Leading the Corporate Vision, Palgrave Macmillan.
33. Ribeiro, M. C. C. R. ir Alves, A. S. (2015), The problem of research project portfolio selection in educational organizations: a case study, *Gestão & Produção*, 24 (1), São Carlos. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2089-16>
34. Sanchez, H., Robert, B., Bourgault, M., Pellerin, R. (2009), Risk management applied to projects, programs, and portfolios, *International Journal of Managing Projects in Business*, 2 (1), 14-35, doi:<https://doi.org/10.1108/17538370910930491>
35. Sanchez, H., Robert, B. ir Pellerin, R. (2008). A project portfolio risk-opportunity identification framework. *Project Management Journal*, 39(3), 97–109. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20072>
36. Sept, L., Naylor, S., Weston, R. (2011), Measuring the Impact of Social Programs: A Review of Best Practices, *Stanford Global Supply Chain Management Forum, Socially and Environmentally Responsible Supply Chains Program*.
37. Social Value International. Prieiga per internetą: <http://socialvalueint.org/what-is-social-value/>
38. Souza, P. B., Carneiro, J., Bandeira-de-Mello, R. 2015, Inquiry into the Conceptual Dimensions of Project Portfolio Management, *Brazilian Business Review Special Issues*, Vitoria-ES 118-148.
39. Stankevičienė, J., Jachimavičienė, I. (2010), A Multi-Objective Project Portfolio Formation Model: Case Study of Lithuanian Transport Sector, The 6th International Conference “*Business and Management 2010*”: Selected papers, Vol. 1. Ed. by R. Ginevičius, A. V. Rutkauskas, R. Počas, May 13–14, 2010, Vilnius, Lithuania. Vilnius: Technika, 230–238. doi:10.3846/bm.2010.032
40. Swedish Presidency of the European Union, (2009), The Lund Declaration. European Union.

41. Taroun, A. (2014), Towards a better modelling and assessment of construction risk: Insights from a literature review, *International Journal of Project Management*, 32 (1), 101-115.
42. Thattakath, E. W., Čiutienė, R. (2017), The Relationship Between Dynamic Capabilities and Project Portfolio Risk Management: Theoretical Framework. In *Project Management Development – Practice and Perspectives* (pp. 118-131). Riga: University of Latvia.
43. Treasury Board of Canada Secretariat (2007), Integrated Risk Management Implementation Guide.
44. Voehl, C. F., Harrington, H. J., Ruggles, W. S. (2016), Effective Portfolio Management Systems, Taylor and Francis Group.
45. Wallace, M. L. ir Rafols I. (2015), Research portfolio analysis in science policy: moving from financial returns to societal benefits, *SPRU Working Paper Series (SWPS)*, 2015-10: 1:30.
46. Žukauskienė, R. (2006), Kokybiniai ir kiekybiniai metodai.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Interviu klausimynas

1. Kaip atsižvelgiate į socialinės vertės kūrimą, formuojant organizacijos/padalinio projektų portfelį?
2. Ar kuriant strategiją ir išsikeliant tikslus atsižvelgiate į Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 m.? Jei taip, kuriuos tikslus išskirate kaip prioritetinius?
3. Kokius rodiklius naudojate vertinant socialinės vertės kūrimą ir kokiose socialinės vertės kūrimo srityse juos orientuojate?
4. Kokius sėkmės kriterijus taikote projektų portfeliui?
5. Kokios rizikos kyla valdant projektų portfelį, atsižvelgiant į socialinės vertės kūrimą?
6. Kokias rizikas išskirtumėte kaip pačias svarbiausias? Gal galite sureitinguoti nuo svarbiausių iki mažiausiai svarbių: finansinės, operacinės, kultūrinės, strateginės rizikos?
7. Kokius metodus taikote socialinės vertės kūrimo projektų rizikų valdymui?
8. Kaip identifikujete socialinės vertės kūrimo rizikas? Kokius metodus taikote?
9. Kaip atliekate rizikų analizę ir išskirate svarbiausias rizikas susijusias su socialinės vertės kūrimu? Kokius metodus taikote?
10. Kokią strategiją taikote valdant rizikas socialinės vertės kūrimo projektuose? (Mažinimas, vengimas, perkėlimas, prisiėmimas)
11. Ar vykdate socialinės vertės kūrimo projektų rizikų monitoringą ir kontrolę?
12. Ar vertinate, kaip organizacija savo projektų portfeliu prisideda prie Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkė tikslų ir uždavinių?
13. Kaip atliekate socialinės vertės kūrimo vertinimą?
14. Kiek iš socialinės vertės kūrimo projektų yra sėkmingi ir kokie KPI tai parodo?
15. Ar manote, kad metodologinių priemonių pritaikymas socialinių projektų rizikų valdymui padeda pagerinti šių projektų sėkmingumą?
16. Ar manote, kad išskyrus rodiklius būtent socialinės vertės kūrimui ir vertinant kiek organizacija prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, būtų sėkmingesnis ir efektyvesnis socialinės vertės kūrimas?

Interviu transkripcijos

1 Respondentas

Kaip atsižvelgiate į socialinės vertės kūrimą, formuojant organizacijos/padalinio projektų portfelį?

Iš tikrųjų universiteto misija yra būti darniu, žaliuoju universitetu, vykdyti darniai veiklą, nukreiptą į visuomenės gerovės kūrimą, tai reiškia, kad mūsų visi projektai įgyvendinami atitinkantys universiteto strategiją tiesiogiai turi įtaką būtent tam, ką jūs apibūdinote. Vertinimo metu mes vertiname, kokią naudą tai atneš visuomenei, kokią naudą tai atneš bendruomenei, konkrečiau leidžiamės į universitetą ir kokią naudą tai atneš studijų ir mokslo vertės grandinei.

Ar kuriant strategiją ir išsikeliant tikslus atsižvelgiate į Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 m.? Jei taip, kuriuos tikslus išskirate kaip prioritetinius?

Taip, mes esame viešojo sektoriaus institucija ir privalome atsižvelgti. Kaip prioritetinius, tai iš tikrųjų galvoju, kad darnus vystymasis tikrai prioritetinis yra ko gero išskirtas, o visos kitos horizontaliosios politikos eina per visas veiklas.

Kokius rodiklius naudojate vertinant socialinės vertės kūrimą ir kokiose socialinės vertės kūrimo srityse juos orientuojate?

Mes iš tikrųjų esame pasidarę matricą su universiteto tikslais, uždaviniais ir rodikliais ir būtent, kad tai turėtų būti tarpusavyje susieta, kad kas nebūtų pamiršta, tai tuoj pat pasižiūrėsiu... Tai iš tikrųjų mes misiją susiformulavom universitetui nežiūrint vizijos pagal tikslines grupes ir praktiškai kiekvienoj, pagal kiekvieną suinteresuotąją šalį buvo išskirti būtent tie vadinami darnumo tokie rodikliai. Tai ką mes prie misijos „Kurti tarpdisciplinines žinias ir inovatyvias technologijas dinamiškoje ugdymo, tyrimų ir laisvalaikio aplinkoje“, tai kas reiškia nukreipta į studentus ir klientus, tai mes matuojam studentų pasitenkinimą, kaip rodiklį vieną iš tokių darnumo, manom, kad jis mums labai gražiai atskiria ir galvoju, kad daugiau nieko iš to ir neliko.. Toliau „Būti veržliu universitetu, kuriant darnią visuomenę“ mes išskyrėme šešis rodiklius, tai yra absolventų įsidarbinamumas, pozicija reitinge, studentų skaičius, uždirtas paviršius, valdymo kaštų dalis pajamose.. Ir aišku jūs ne to norite iš manęs išgirsti, bet ir toliau „Kartu siekti ambicingų tikslų nuolat tobulėjant su verslo lyderiais“ iš tokių mes įsivardinom darbuotojų pasitenkinimą, iš tokių kas labiau susiję.

Kokius sėkmės kriterijus taikote projektų portfeliui?

Kad jis turi atitikti universiteto strateginius tikslus, tiesioginę turėti sąsają, kad jis turi nešti naudą ne vienam padaliniui universiteto, bet ne mažiau negu dviem ir, kad turim turėti tiek žmogiškuosius, tiek finansinius pajėgumus įgyvendinti tokį projektų portfelį. Jie skaidosi aišku smulkiau, aš čia į tokias pagrindines tris grupes išskyriau.

Kokios rizikos kyla valdant projektų portfeli, atsižvelgiant į socialinės vertės kūrimą?

Konkrečiai į socialinės vertės? Kad pasikeis poreikiai, kad gali būti blogai suprasti lūkesčiai iš projekto ir suinteresuotosios šalies poreikiai įgyvendinant projektą gali kisti ir pabaigoje sukūrus rezultata jis gali būti netinkantis.

Kokias rizikas išskirtumėte kaip pačias svarbiausias? Gal galite sureitinguoti nuo svarbiausių iki mažiausiai svarbių: finansinės, operacinės, kultūrinės, strateginės rizikos?

Kultūrinės, tada strateginės, operacinės ir finansinės. Nes kodėl finansines pasakiau paskutines, už tai, kad mes traukiam visada išorinius finansinius šaltinius ir pas mus neprasideda projektas, kol neturi fiksuoto, garantuoto finansinio užtikrinimo.

Kokius metodus taikote socialinės vertės kūrimo projektų rizikų valdymui?

Mes, kad taip sakyti kad atskirai socialinei rizikai, tai neturim, tikrai, mes bendrai projekto rizikas valdom, tai sudarinėjame rizikų valdymo planus ir pagal grafiką pasitikrinam pasireiškia jos, ar reikia imtis priemonių, prioretizuojam ir žiūrim.

Kaip identifikuojate socialinės vertės kūrimo rizikas? Kokius metodus taikote?

Ekspertiniu ir ankstesne patirtimi.

Kaip atliekate rizikų analizę ir išskiriate svarbiausias rizikas susijusias su socialinės vertės kūrimu? Kokius metodus taikote?

Aš sakau, mes socialinės vertės kūrimo tikrai neanalizuojam, mes bendrą imam projektą, tai būna ekspertiniu vertinimu, sudėliojam rizikų, problemų medį, nustatome įtaką, pasireiškimo dydį, numatom veiksmus ir priskiriam atsakingus asmenis. Bet sakau, realiai tai yra rizikų valdymo planas.

Kokią strategiją taikote valdant rizikas socialinės vertės kūrimo projektuose?

Aš kaip tik studentams vakar skaičiau paskaitą ir juokiaus, sakau, mes dažniausiai perkėlimo kitam strategiją taikome, nes įtraukiam tiekėjams punktus, kad jie prisiimtų riziką, kad tai nebūtų mūsų rizika. Bet aišku vadovavimo rizikos, tai mes niekam negalime perkelti, tiesiog... įvairius, sakau, būdus taikome, negali sakyti, kad kažkurį...

Ar vykdoma socialinės vertės kūrimo projektų rizikų monitoringą ir kontrolę?

Taip. Bet daugiau, sakau, kadangi pas mus projektai yra iš išorinių finansavimo šaltinių, tai mums uždeda finansinis donoras savo kontrolę ir stebėseną, mes universiteto mastu kas pusmetį apžvelgiam rezultatus ir realiai projektus finansiniai donorai, fondai, agentūros, jie kas ketvirtį rečiausiai pažiūri. Tai mes tiesiog tokį antrą savo ant viršaus taip kas pusmetį dedam.

Ar vertinate, kaip organizacija savo projektų portfeliu prisideda prie Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkė tikslų ir uždavinių?

Į KPI's tai tiesiogiai daugiau kiek mes patys įsitraukiam nėra įtraukiama konkrečiam projektui, bet nu vėlgi, pasikartosiu, mūsų visi projektai yra įgyvendinami iš struktūrinių lėšų, o ten privalu, kad tu turi nurodyti, kaip tas projektas atitinka horizontaliąsias politikas, tai kad jis neatitiktų tu nebeturi teisės, nes kitu atveju vertintojai iškart atmestų tavo projektą, tai užtai aš galiu sakyti, kad visi projektai atitinka, jeigu gavo finansavimą. *Tiesiog nėra galiausiai pamatuojama?* Ne, tiesiog nėra, tu tikrai principus pasisakai ir viskas.

Kaip atliekate socialinės vertės kūrimo vertinimą?

Tiesiog žiūrime, ar vadovaujamės identifikuotais savo principais.

Kiek iš socialinės vertės kūrimo projektų yra sėkmingi ir kokie KPI tai parodo?

KPI's tai būna susivesta, sakau, kadangi mes sakome, kad tai yra horizontaliosios politikos per visus projektų rezultatus, tai realiai mes vertiname tik ar pilna apimtimi pasiekti projekto rezultatai, ar ne. Tai 90% tai būna sėkmingi projektai, kad pilna apimtimi būtų pasiekti projekto rezultatai kaip buvo suplanuota, tačiau, aš sakau, tai yra prievaizdas išorinis, kuris labai griežtai reglamentuoja tau stebėseną, monitoringą, atskaitomybę. Jeigu kalbėt apie vidinius projektus, tai kuriuos iš savo nuosavų lėšų universitetas įgyvendina vėlgi pagal tuos pačius principus, tai sėkmės procentas šiek tiek mažėja, nes labai turim kaitą dažną, tiek strateginių tikslų, reikia pripažinti, tiek ir žmonių kaitą, tuomet lieka koks 60%.

Ar manote, kad metodologinių priemonių pritaikymas socialinių projektų rizikų valdymui padeda pagerinti šių projektų sėkmingumą?

Manau, kad taip, nes ypač kada yra metodologija jau patvirtinta ir tu ja gali tiesiog vadovautis, užsikraudamas savo projektų turinį, tai yra idealu. Tai atima darbą projektų vadovui, kaip aš juokiuos. Bet nu to visi ir siekiam, kad būtų vieninga projektų valdymo metodologija.

Papildomi klausimai:

Ar galėtumėte išskirti, kad socialinės vertės kūrimo projektuose pasitaiko specifinės rizikos?

Ne, aš manau, kad visur yra tas pats, nes visur yra svarbiausia tikslinė grupė, į kurią tu orientuoji projektą ir jeigu su ja aiškiai susišneki, jos lūkesčius išsiaiškini, problemas, tai tada ir... neišskirčiau.

Ar manote, kad visu organizacijos mastu darbuotojai ir vadovai irgi taiko jūsų išvardintas metodologijas ir vienodai naudoja šią sistemą?

Rizikų valdymo planą – taip, tai yra pas mus centralizuotas dokumentas prie strateginio plano netgi yra sudaromas rizikų valdymo planas ir leidžiantis natūraliai į visas kitas grandis tu privalai identifikuoti, įsivertinti poveikį, tikimybę ir nusimatyti veiksmus, tai tikrai taip. Tarp kitko visa šita rizikų, ypač kas susiję su valdymu, tai viešasis sektorius, kadangi yra ženkliai atsilikęs nuo verslo,

jeigu jūs pašnekinsit verslą, jums iškart apie rizikas pasakys visas metodologijas ir kaip jie ką daro, tai viešajame sektoriuje valstybės lygmeniu yra dabar formuluojami rizikų stebėjimo tikslai. Galbūt jie mažiau žino apie socialinę atsakomybę, bet jei kalbėti apie rizikas, tai verslas ženkliai pažengęs, nes jiems yra kiekvienas euro nuokrypis labai svarbus, tai pas juos yra ženkliai išvystytas visas rizikų valdymas.

2 Respondentas

Kaip atsižvelgiate į socialinės vertės kūrimą, formuojant organizacijos/padalinio projektų portfelį?

Apskritai, visumoje kalbant apie universiteto veiklą, tai socialinė vertė tikrai yra tas vienas iš svarbiausių aspektų, kuriuos mes aptariam net ir pačia strategiją formuodami, ne tik projektus, ne tik atskirai projektų portfelį, kas yra tik dalis universiteto veiklos, tai iš esmės ką mes va ir šiemet pasidarėm, čia praeitų metų pabaigoj, keitėsi pats universiteto strateginis mąstymas ir strategija buvo perorientuota į būtent vertes kuriančius momentus ir iš tiesų išsiskyrėm tris suinteresuotas šalis, kurioms joms kuriama tam tikra vertė ir be abejo tai nėra vien socialinė vertė, tai yra ir visi kiti dalykai, kurie susiję su universiteto veikla, bet iš principo jeigu kalbėti tik apie projektų portfelį ir projektus, tai tikrai nėra pagrindinė ašis aplink kurią sukasi, projektų portfelis yra formuojamas, atsižvelgiant į socialinę vertę, atsižvelgiant į tuos svarbiausius momentus, kadangi pati esu socialinių mokslų atstovė, tai va tikrai žinau, kad iš tos minkštos dalies tikrai atsiranda, bet tai tikrai nėra pagrindinė ašis, į kurią mes orientuojamės, tikrai daug momentų yra į technologijų kūrimą, į inovacijas, į prototipus, į tuos kietuosius dalykus, kas iš principo ir yra mums prioritetas, mes esame technologijų universitetas, tai kad galėčiau sakyti, kad mes tikrai esame į socialinės vertės kūrimą orientuoti, tai manau, kad ne, tai mums svarbu bet tikrai ne pagrindas.

Ar kuriant strategiją ir išsikeliant tikslus atsižvelgiate į Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 m.? Jei taip, kuriuos tikslus išskirate kaip prioritetinius?

Tikrai taip, darnus vystymasis, tas pats, čia gal iš kitos operos ateina, bet visas sveikas senėjimas, kas yra iš principo susiję su darniu vystymusi bendrąja prasme, tai visa tai tikrai yra prioritetas.

Žinokit, tikriausiai išskiriame prioritetinius tikslus, dabar kad neapgaučiau, kaip tik turiu po ranka mūsų tas strategines gaires, tai galiu pasižiūrėti. Kad apie darnų vystymą mes kalbam daug, tai tikrai taip, kad tai yra prioritetas ir kad netgi sakykim yra kai kurios sritys, kai kurie padaliniai, jų vadovai yra orientuoti būtent į darnaus vystymo konceptą. Jeigu mes kuriame kažkokį didesnį projektą vėlgi darnus vystymas atsiranda kažkur visame tame projekto koncepte, darnus vystymas išlenda kaip vienas iš prioritetų, va šiuo metu irgi universitetas daug tų projektų turi orientacinių ir suplanuotų ir vienas iš jų yra tikrai labai platus, apimantis technologijas, apimantis daugybę inovacijų iš įvairių sričių ir nors tai yra visumoje žiūrint laboratorijom paremtas projektas ir tai yra laboratorijų kūrimas ir

daugiau orientuotas į technologijas, tą kietą vystymą, tai darnus vystymas yra viena iš laboratorijų, kur vis tiek įtraukta į visą tą. Universitete vertės yra siūlomos vienu variantu per keturis mūsų polinius taškus, kas mums yra labai svarbu ir kitas yra siūlomas per suinteresuotas šalis (visuomenė, studentai ir klientai, vienas kitam), ką aš jau minėjau, tai misijos yra kuriamos va taip, tai sakykim jeigu mes kalbame apie visuomenę, kadangi tai yra misija, tai ji skamba labai bendrai, tai ji yra kuriant darnią visuomenę, tai yra labai bendrai ir labai visa apimantis sakinyss, bet iš principo po šituo slepiasi ir darnus vystymasis bendrąja prasme ir imant atskiras suinteresuotas šalis. Ir jeigu per vertės pasiūlymą irgi kažkuriuose tikrai darnumas buvo išskirtas, man atrodo tiek prie inovacijų, slepiasi po technologiniais sprendimais, po ekosistemos kūrimu, žodžiu, jeigu žiūrint labai bendrąja prasme, tai viskas yra orientuota į visuomenę *in general* (apskritai), bet iš principo paskui va net sakau, tuose technologiniuose procesuose atsiranda tas požiūris.

Kokius rodiklius naudojate vertinant socialinės vertės kūrimą ir kokiose socialinės vertės kūrimo srityse juos orientuojate?

Žinokit dabar tai aš taip tiksliai ir nepasakysiu, nes bėda yra ta, kad pas mane ateina ta planavimo kepurė, kaip aš vadinu, tai yra va tie pagrindiniai rodikliai, kurie yra viso universiteto mastu ir, sakykim, bendrai va ką ir aš rodžiau apie tas vizijas misijas, tai aš ir turiu tą bendrą vaizdą, kad visuomenei mes norim parodyti darnų vystymąsi ar ten socialinę atsakomybę ar kaip tai bepavadinsi, bet po visais šitais stambiais rodikliais ir stambiom vizijom ir misijom slepiasi labai daug smulkių tikslų, labai daug smulkių rodiklių ir visa tai jau eina iš padalinių ir ne viskas kol kas yra centralizuota, ne viską žinokit matau, tai tokius atskirus rodiklius universiteto mastu, tai mes turbūt, va netgi dabar ir galvoju, ar mes labai tiksliai ar turim, manau, žinokit, kad ne. Nebent galima šiek tiek pritempti per orientaciją į studento pasitenkinimą visomis prasmėmis, turiu omeny socialinį gyvenimą, tiek ugdymo veiklomis ir darbuotoją, kuris irgi, ta prasme mes į strateginius rodiklius esame įsitraukę matavimus, kaip mūsų organizacijoje jaučiasi studentai ir kaip jaučiasi darbuotojai.

Kokius sėkmės kriterijus taikote projektų portfeliui?

Jeigu žiūrėti iš mano pozicijos ir iš to strateginio lygmens, tai iš tiesų mes viską matuojam primityviai, pagal rodiklius ir ta sėkmė pakankamai primityviai, bendrąja prasme žiūrint arba pavyko juos pasiekti, arba ne, arba pavyko kažką paauginti arba sumažinti atitinkamai pagal poreikius, arba nepavyko. Sėkmės faktorius mes dar vertinam per rizikų valdymą, sakykim jeigu jas pavyko suvaldyti arba išvengti, arba laiku minimizuoti, tai irgi yra tam tikras sėkmės motyvas dar labiau stengtis ir viską iš anksto įsivertinti. Aišku, visą laiką kalbėdamas apie bet kokius pasiekimus, apie tuos pačius projektus, apie bet kurį iš rodiklių paėmus, tai visą laiką vertini aplinkybes, tai yra neimi primityviai, jeigu tu nepasiekei to, tai vadinasi tau nepasisekė, visą laiką vertinamas yra kontekstas bendrąja prasme ir žiūrime, jeigu nepasisekė, tai kodėl? Galbūt iš tiesų toj visoj veikloj atsirado dalis konteksto, kuris iš principo yra labai naudingas ir efektyvus tolimesnėms veikloms, galbūt mes pamatėme

kažkokį niuansą, kurį neskaudžiai išgyvenome ir tai yra labai aiškus ženklas, kad mes turime keisti prioritetus arba turime keisti matavimo vienetų, ta prasme labai labai kiekvienu atveju atskirai yra vertinama ta sėkmė ir jeigu labai bendrai atsakant, tai tikrai pirmiausia yra rodiklių matavimas, tiesiog elementariai skaičiuojant ką pavyko pasiekti ir koks buvo planas ir koks yra rezultatas ir labai dažnai vertinam kelių metų pokyčius, ta prasme, kad matyti, galbūt tai buvo kažkas momentinio, bet visumoj visą laiką yra vertinamas kontekstas ir žiūrima kiekvienu atveju atskirai. Kažkokių labai konkrečių sėkmės kriterijų tikrai nesame įsivardinę, nu bent jau strateginiu lygmeniu, nes iš tiesų jeigu kalbant apie universiteto valdymą tam aukščiausiam lygmeny ir ypatingai vertinant veiklos rezultatus, tai leisti į detales tiesiog nelabai išeina ir nelabai tikslinga. Tai va todėl ir yra universitete ta struktūra, kad kiekvienas biuras turi dar daugybę viduj padalinių, va sakykim studijos bendrąja prasme, jie turi labai daug vidinių padalinių, vieni atsakingi už kokybę, kiti atsakingi už rizikų valdymą, treči už tą, už tą ir tiesiog tada visos šitos sėkmės kriterijų detalės jau leidžiasi giliau. Tai iš to bendro vaizdo labai sunku kažką konkrečiai įvardinti. Iš savo pozicijos sakau, kad tai yra rodiklių matavimas, bet tai tikrai tuo neapsiriboja, tą turiu pripažinti.

Kokios rizikos kyla valdant projektų portfeli, atsižvelgiant į socialinės vertės kūrimą?

Aišku didžiausia mūsų rizika visada yra, kad pavyzdžiui projektų portfelis bus suformuotas vėliau negu mes planuojam. Nes šituo atveju jeigu žiūrint apskritai į projektų portfelio valdymą, mes esame labai priklausomi nuo politikos pokyčių ir ministerijos švietimo arba ūkio ministerijos yra tos, kurios iš principo mums nulemia labai daug sąlygų ir toj vietoj priklausomybė yra didelė ir rizikos pagrinde ir yra susiję su vėluojančiais kvietimais arba ne laiku paskelbtais, su finansavimo trūkumu arba nelaimėti projektai, bet tai yra ta techninė pusė, o iš socialinės vertės iš tiesų sunkiai atsakyčiau į šitą klausimą. Nes čia turbūt reikėtų vis dėlto galvoti apie su projektais labiau susijusius žmones, nes pas mane viskas yra bendrąja prasme. Nes bėda yra tame, kad nepaisant to, kad tai yra labai svarbu ir socialinė vertė visą laiką yra *keyword'as* kalbant apie labai daug procesų, kai pradedi skaičiuoti veiklos rezultatus, tu vėl grįžti prie rodiklių, o rodiklis reiškia, kad tu arba gavai finansavimą projektui, arba ne ir arba įsipliusavai pajamas, arba ne. Ir socialinė vertė šitoj vietoj, sakykim galbūt mes labiau atsižvelgiam į tai rengdami projekto paraišką tam tikrus socialinius momentus, bet vėliau tai yra sunkiau pamatuoti. Ir kaip riziką įsivertinti per socialines vertės prizmę nežinau, galbūt kas tiesiogiai dirba su projektais, galbūt apie tai kalba, bendrąja strategine prasme nežinau. Nors gal čia iš tiesų yra gera mintis ir aš kaip tik rizikų planą darau, tai gal reikės ir apie tai pagalvoti.

Kokias rizikas išskirtumėte kaip pačias svarbiausias? Gal galite sureitinguoti nuo svarbiausių iki mažiausiai svarbių: finansinės, operacinės, kultūrinės, strateginės rizikos?

Sakyčiau, kad gal reitinguočiau turbūt finansus į pabaigą, jeigu kalbant tik apie socialinę vertę, pirmoje vietoje galvoju... operacinės arba strateginės, bet va taip dar truputėlį mėtausi, man jos apylygiai dėlioja ir kultūrinės irgi tada svarbu, bet sakykim toks.. aš gal žiūriu per tą prizmę, kad mes

esame pakankamai daug kultūrų turintis universitetas iš principo ir tas tarptautiškumas ir kultūriniai visi momentai mums nėra toks didelis niuansas, kad mes labai to bijotume, ta prasme jau prisitaikėme, tiek studentų tarpe, tiek darbuotojų tarpe tikrai labai daug visokių patirčių yra, tai jau nebelaikyčiau to labai svarbiu momentu, ta prasme, tai manau nebūtų labai didelis barjeras.

Kokius metodus taikote socialinės vertės kūrimo projektų rizikų valdymui?

Nepasakysiu tikrai, nes iš principo grįžtam tada prie klausimo, kiek mes rizikų valdyme į socialinę vertę atsiremiamė, tai sakyti, kad to nėra tikrai negaliu, nes nežinau. Ta prasme mano srity, mano darbo apimty tas manęs nepasiekia. Bendrai projektų portfelio rizikų valdymas vykdomas paprastai, pirmiausia mes aišku susidarom rizikų planą, tai yra tiesiog apsirašome rizikas, kurios gali kilti, dažnai rizikas įvertinam kiekvienam procesui atskirai, tai yra stengiamės smulkinti rizikų planus, ne tokius bendrus daryti, bet va ir netgi, pavyzdžiui, mūsų padaliny yra keli procesai, metinio planavimo procesas, stebėsenos procesas, reitingų duomenų teikimo procesas ir t. t., tai va kiekvienam iš tų procesų mes kuriam ne bendrai strategijos planavimui vieną rizikų planą, bet kiekvienam iš procesų atskirai, tai tas padeda truputėlį tas rizikas išreitinguoti galima sakyti, arba tiesiog sudėlioti kiekvienam procesui atskirai. Tai va šitas yra svarbu kadangi, kai pradėjom daryti rizikų planą, atrode, kad viskam, yra vienodos rizikos, nu daugmaž tokios bendrinės, bet kai pradedi truputėlį skirstytis, atsiranda tų specifinių rizikų, kurias bendrai žiūrint mes nematydavom, tai va vienas iš tų labai svarbių momentų, kad tas specifines rizikas mes išsigryninam ir pagrindinis rizikų suvaldymo planas aišku yra jau pripažinimas, kad jos tikrai gali būti, labai aiškus susijusių šalių įsivardinimas, tai yra kad mes na pasižiūrime, kas gali būt susijęs, kurie iš padalinių gali pirmieji, kurie tą riziką pastebi. Kaip pavyzdys, rengiant kokį nors planą, yra rizika, kad mes laiku nepastebėsime dokumentų ir praleisime kažkokias svarbias datas, į kurias turime tilpti, kurios ateina vėlgi iš ministerijos, tai va šitoj vietoj apsirašant riziką, kad nesuvaldysime dokumentų srauto, mes tiesiog pasižiūrime kas pirmas gauna tuos dokumentus, nes mes esame atsakingi už plano rengimą, bet duomenis mums duoda kitas padalinys, tai vadinasi šioj vietoj mes įsivardinam padalinius, kad jie abu yra susiję su tos rizikos valdymu, tai tas suinteresuotų šalių įsivardinimas labai padeda, tiesiog įsijungia mygtukus visi, kad tam tikru momentu mes galime sulaukti tam tikro nurodymo ir laiku į jį sureaguoti. Tai čia taip gana primityviai pasakoju, bet iš principo va tas rizikų numatymas, rizikos plano sudarymas, išankstinis pakankamai išsamus, tikrai įsivertinam net ir smulkiausias rizikas ir va suinteresuotų šalių išsigryninimas mums padeda rizikas suvaldyti.

Kokius metodus taikote identifikuojant socialinės vertės kūrimo rizikas?

Turbūt daugiausiai patirtimi, kadangi pas mus procesai yra pakankamai cikliški, tokių naujų naujovių nėra daug, iš principo mes kiekvienais metais mes darom tuos pačius planus ministerijai, kiekvienais metais panašiu metu teikiame reitingui duomenis, vienam kitam trečiam, iš jų gauname informaciją irgi panašiu metu, tai ta prasme jeigu aš sakykim šitam padaliniui vadovauju porą metų, tai

jau daugmaž pagauni tą sakykim mūsų metų kalendorių, kada ką darom. Tai šiuo atveju rizikas įsivardinti tikrai padėjo patirtis. Tiesiog na yra momentai, kurių tu nesuvaldai, supranti, kad čia yra problema, kurios tu neįsivardinai iš anksto ir tada tas rizikų planas automatiškai plečiasi dar keliais momentais. Tai aš sakyčiau patirtis mums yra pagrindinis rodiklis, kaip tas rizikas įsivardinti. Nes tų tokių *on top* naujienų, ką mes turime daryti bėgant metams, nėra daug.

Kokiu metodus taikote rizikų analizei ir kaip išskiriate svarbiausias rizikas susijusias su socialinės vertės kūrimu?

Iš principo, sakykim, yra ta grubiai pavadinus strateginė sesija, kur pradžioj persižiūrim mes kaip dirbantys tuos darbus ir pirmiausiai susijantys, turim auditą, kuris irgi peržiūri iš to bendro matymo pusės, visada yra diskusija ir su aukščiausio lygio vadovais ir tiesiog tam strateginiam lygmeny, strateginės sesijos metu persižiūrim, daugiausiai yra tos diskusinės formos toks įvertinimas.

Kokią strategiją taikote valdant rizikas socialinės vertės kūrimo projektuose?

Sakyčiau turbūt, kad mažinimą, vengti tikrai nevengiam, mes suprantam, kad daugelį dalykų... Iš principo tikslas visuomet ir ką pati ne kartą įvardinau, ne vienoj tvarkoj, kad tikslas yra laiku pastebėti ir kaip galima labiau sumažinti arba eliminuoti laiku, tai vengimo tikrai nėra.

Kaip vykdomė socialinės vertės kūrimo projektų rizikų monitoringą ir kontrolę?

Iš tiesų čia yra toks pakankamai sudėtingas momentas ta prasme, kad universitete veiklos nėra tokios dinaminės ir monitoringą mes įsivedėm pakankamai neseniai ir jis yra, mano akimis žiūrint, pakankamai siauras, tai yra kol kas mes stebėseną vykdom per rodiklius ir tiesiog žiūrim kaip juos pavyksta pasiekti po pusės metų, na gale metų yra suformuojami tikslai kitiems metams, juos pasitvirtinam ir maždaug kitų metų viduryje pasižiūrim, kaip sekasi jų siekti. Bet mūsų darbo specifika, apskritai organizacijos veikimo specifika yra pakankamai sudėtinga ta prasme, kad labai daug rodiklių yra pririšti prie datų. Pavyzdžiui, studentų skaičius, kurį tu suplanuoji kitiems metams, jis dažniausiai galutinis, tikrasis tų metų rezultatas paaiškėja kokį spalį, kai sustoja visi nauji studentai, išėję absolventai ir panašiai, tai ta stebėseną tam tikra prasme yra labai apribota, kad mes labai nedaug rodiklių galim paskaičiuoti eigoje, nes jeigu vadovautis tom tikrosiom strateginio planavimo teorijom, tai mes išvis stebėseną turim daryti kas ketvirtį, na tai yra teisingiausia, bet realiai prasmės nėra, nes net ir darydami kas pusę metų, mes nevisus rodiklius susirenkam. Iš principo tiesiog va yra pateikiamas planas, suinteresuoti padaliniai, kurie gali pateikti informaciją, daugeliu atvejų tai yra centralizuotas pateikimas iš centrinių rūmų, tiesiog susižiūrim kaip sekasi bendrai universitete, kaip sekasi kiekvienam padaliniui atskirai savo planų ir tikslų siekti, bet mes pasirengiam ataskaitą, pristatom jį valdymo grupei, pasikalbam apie tai, kad galbūt kai kuriuose padaliniuose pamatom, kad reikia tikslinti kažkokį planą, nes jiems nepavyks jo pasiekti arba jis labai viršys ir galima truputėlį padidinti, bet tų tikslinimų tikrai nėra daug, bet esmė ta, kad tai yra pakankamai siauras ir primityvus dokumentas, kuris iš principo daug duomenų neduoda, bet yra būdas truputėlį (pasitikrinti). Dar labai

daug ką iš tikrųjų stabdo tai, kad liepa, rugpjūtis yra tie mėnesiai, kurie išsimeta absoliučiai iš veiklos, tai irgi tas duomenų surinkimas, lyg ir norisi už pusmetį, tai mes turėtume sulaukti liepos, bet liepą toks va nu truputėlį sulėtėja tas darbas tikrai, tai yra visuotinės akademinės atostogos ir tas irgi truputėlį kiša koją tai stebėsenai, bet įsivedėm, darom, kiek tai įmanoma skaičiuojam, lyginam ir žiūrim kiek tai realu pasiekti. Ar norėčiau, kad būtų geriau ir daugiau visos informacijos? Tai tikrai taip, bet na tiesiog specifinė veikla, ypatingai specifinė, sunku sukontroliuoti.

Ar vertinate, kaip organizacija savo projektų portfeliu prisideda prie Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkė tikslų ir uždavinių?

Vienas iš niuansų, ką šioj vietoj galiu pasakyti iš tos kitos patirties, kurią aš turiu rengdama projektus, nes pati irgi dalyvauju moksliniuose projektuose, tai neretai į pačius rodiklius projekte rengdamas paraišką įsitrauki tam tikrus su socialine verte susijusius aspektus ir rodiklius, kurių tu privalai pasiekti arba su tuo pačiu darniu vystymusi, tai tikrai įgyvendinant projektą tu visą laiką stengiesi, kad tai ką tu užsibrėži paraiškos metu, tai būtų įgyvendinta, lygiai taip pat jeigu užsibrėži kažkokį rodiklį, susijusį su socialinės vertės kūrimu, tu finale atiduodamas parengtą projektą ir pabaigoj, kai baigi jį įgyvendinti, tu turi užtikrinti, kad tas rodiklis būtų pasiektas, tai sakykim pačiam projekto įgyvendinimo metu tai šičia yra labai didelis saugiklis, kad jeigu jau nusprendei to laikytis, tai ir turi to laikytis. Jeigu kalbėti apie universitetą ir apie visus universiteto projektų portfelio projektus, tai vėlgi grįžtam prie to paties atsakymo, kad iki manęs nedaėina šita informacija ir sakykim tam bendrajam strateginiam lygmeny aš to jau nebeapčiuoju, nes mes matuojam rodiklius, o rodikliai yra konkretus įgyvendintas projektas arba konkreti suma, kurią tas projektas atneša.

Kaip atliekate socialinės vertės kūrimo vertinimą?

Jeigu žiūrėti iš mano pusės, tai viskas yra strateginių gairių lygmeny ir šitoj vietoj tada pas mane ateina informacija, kad mes esame socialiai atsakingi, užtikrinam darnų vystymąsi ir nu vat, ta prasme, tos tokios skambios bendros frazės, kurios iš principo, kas po jomis slepiasi, tai yra daug daug žemiau, ta prasme įgyvendinimas ir jau konkretūs sprendimai, konkretūs veiksmai nedaėina iki manęs. Tai kadangi konkrečių atsakomybių neprisiimu už jas, tai galiausiai tai lieka tik užrašai.

Kiek iš socialinės vertės kūrimo projektų yra sėkmingi ir kokie KPI tai parodo?

Jaučiu, kad strateginiame lygmenyje negalėčiau pasakyti.

Ar manote, kad metodologinių priemonių pritaikymas socialinių projektų rizikų valdymui padeda pagerinti šių projektų sėkmingumą?

Aš manau, kad apskritai metodologinės priemonės visą laiką yra siūlomos pagrįstai, ta prasme jos tam ir sukurtos, kad kažkas jas taikytų. Ar mes turėtume akiai taikyti bet kokias metodologines priemones, nevertindami konteksto? Tikrai ne, nes tokiu atveju vėlgi gautumėmės prisirišę prie tam tikro teorijos ir nematytumėme, kas realiai vyksta praktikoje. Tai šitoj vietoj aš manau, kad tikrai

mums yra labai svarbu žinoti tas metodologines priemones, jas tinkamai įsivertinti ir tada pagal kontekstą prisitaikyti, bet tikrai nedėti visko bendrai ir visur ir visko, tai tikrai neduos naudos.

Ar manote, kad išskyrus rodiklius būtent socialinės vertės kūrimui ir vertinant kiek organizacija prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, būtų sėkmingesnis ir efektyvesnis socialinės vertės kūrimas?

Aš manau, kad tai tikrai turėtų būti įvardinta pirmose eilutėse. Ta prasme, kad kiekvieną kartą žiūrėdamas į organizacijos strateginius tikslus, tu turi matyti tam tikrus *keywords*, kurie tau pasako į ką orientuojasi organizacija ir šitoj vietoj vėlgi, kaip ir prie tų metodologijų, aklas taikymasis prie kažkurių aspektų, jis neduotų naudos, bet kiekvieną kartą jeigu mes tuose pačiuose rodikliuose pamatom tam tikrus aspektus, kurie yra va tie esminiai, kalbantys apie socialinę vertę, kalbantys apie darnų vystymąsi ir panašiai ir daug kitų niuansų, kurie yra mums svarbūs universitete ir technologinis vystymasis ir t. t., tai visi šitie dalykai, aš gal taip primityviai pasakysiu, bet sveika priminti. Tai žmogus kiekvieną kartą žiūrėdamas jis tikrai matys ir žinos, kad tai yra svarbu mums kaip organizacijai. Ar tai duos daug pridėtinės naudos, jeigu mes tik įsivardinsime, vėlgi ne. Šitoj vietoj, aš manau, kad mes tikrai pakankamai dėmesio į tai kreipiam, esu tikra, nes pas mus tiek vizija, tiek misija, tiek visos suinteresuotos šalys ir jų susiję misijos, viskas gimė iš apačios, viską bendrine prasme aprašėm pagal tai, ką mes darom, tai užtai aš vat truputėlį ir mėtaus, nes esu tikra, kad darom, bet negaliu atsakyti kaip, tai dėl to truputėlį kvaile pozicija. Tai ir šitoj vietoj, lygiai taip pat. Aš manau, kad priminti reikia, kad įsirašyti ir apie tai kas kartą visur matyti tuos raktinius žodžius, tai tikrai yra svarbu, bet jeigu vien rašysimės, vėlgi nu naudos jokios.

3 Respondentas

Kaip atsižvelgiate į socialinės vertės kūrimą, formuojant organizacijos/padalinio projektų portfelį?

Socialinės vertės kūrimą aš, gal tas jau čia tiesiog tas inžinerinis subjaurojimas, vis tiek aš visą laiką viską anksčiau ar vėliau stengiuosi pamatuoti tam tikra prasme pinigais. Ir pinigais tai ta socialinė vertė, tai kaip aš ją galiu pamatuoti, tai nu pavyzdžiui, labai gerai tas studijų procesas pavadinkim ir apskritai švietimas tinka, kaip pavyzdžiui savo laiku mes ir į slėnius pavadinkim ir laboratorijų atnaujinimus sukišom aibes pinigų, kurie tiesiogiai atrodo sudeדי pinigų ir tas pastatas nei konkrečiai tau pinigų duoda, nei ta įrangą, kurią nuperki tau iškart labai daug pinigų duoda, bet žiūriu iš kitos pusės, kad yra tiesiog tu pradedi ruošti kokybiškesnius inžinierius arba daryti šiek tiek tą kokybiškesnį mokslą, tai ar tas dalykas, pavyzdžiui, duoda naudą, grąžą, kai tu galėtum paskaičiuoti, kaip projekto grąžą, tai ne, bet kitas dalykas, pavyzdžiui, Kauno regione, kas dabar darosi su investuotojų atėjimais, tai yra tam tikra prasme irgi šiek tiek susiję, kai investuotojai ateina ir mato universitetą šiek tiek

panašų į pasaulinio lygio universitetą, jiems atsiranda pasitikėjimas ta aplinka, kad ten yra ruošiami geri inžinieriai ir geri darbuotojai būsiami ir, kad ten galima dirbti ir ten ateiti. Tai tas atėjimas, pavyzdžiui, dabar Kauno regione skaityk pusę milijardo eurų ateinančių investicijų, tai aišku tai ne dėl to, kad mes sudėjom ta prasme vien tik, kad slėnį pastatėm, čia dar kažką tai, tai yra kompleksiniai dalykai, bet galima sakyti va tokiu būdu jie vis tiek ateina į tą, kad regionas, pavyzdžiui, jau net nekalbu apie Lietuvą, Kauno regionas jau galima sakyti, kad tuoj turės milijardines investicijas.

Ar kuriant strategiją ir išsikeliant tikslus atsižvelgiate į Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 m.? Jei taip, kuriuos tikslus išskiriate kaip prioritetinius?

Jeigu taip kalbėt formuluotėm, kaip tu pasakei taip gražiai žinai, tai aišku beveik Lietuvoj niekas neatsižvelgia. Nu sakau taip atvirai ir visa kita, nes tas yra tas darnus, tvarus ir visa kita, mes jeigu dar taip pasimetam tarp žodžių ir aš nenorėčiau to dalyko ir gi taip, ta prasme, gal net ir formuluotę, kitaip formuočiau klausimą, kad kaip mes suprantam galbūt greičiau net per socialinę atsakomybę, nes darnumas, tvarumas yra tam tikra prasme socialinė atsakomybė, tai kokią mes aplinką, sakykim, paliksime savo vaikams ir savo anūkams, tai aš galbūt per šitą plotmę, galbūt kaip lietuviams šiam momentui bus labiau suprantama, nes ką ten jungtinės tautos pasakė, tai tiesą pasakius man ten yra biurokratinis apibrėžimas ir tiek. Tada yra klausimas sekantis, ką mes pavyzdžiui šiuo metu kaip fakultetas, ką mes darome, kad ta aplinka būtų geresnė. Tai tą mes darome irgi visai paprastai, tai ko mes anksčiau nedarydavome, tai mes niekad negalvodavome, ką mums, pavadinkime, ką tie mūsų sukurti kažkada tai produktai inžineriniai ir visa kita, kaip jie gyvens toliau, kaip bus perdirbti ir panašiai. Kai aš, pavyzdžiui, mokiausi, niekas net šnekos tokios neturėjo, dabar mes jau apie tai kalbam daugiau mažiau, apie tai bent jau užsimename, apie tai pagalvojame ir apie tai netgi galvojame ieškodami būsimų sprendimų, savo projektuose irgi ieškome galimybės, kad tas dalykas bent jau būtų kažkiek draugiškesnis aplinkai. Viskas va taip va ir paprastai.

Kokius rodiklius naudojate vertinant socialinės vertės kūrimą ir kokiose socialinės vertės kūrimo srityse juos orientuojate?

Apskritai jeigu žiūrėti dabar jau per fakultetą kalbant, nes jeigu žiūrėt iš tų pačių, pavadinkime, tos projektinės veiklos, tai socialiniai rodikliai ten būdavo tokie labai formalūs, ten maždaug tas irgi įtraukimas, įdarbinimas, lyčių lygybė, dar va žodžiu tokie dalykai, kai kurie iš principo ne tai, kad sunkiai pamatuojami, bet sunkiai apčiuopiami. Jeigu iš fakulteto pusės žiūrint, tai mūsų ta yra socialinė atsakomybė, tai iš principo žiūrint pirmoje eilėje tai yra ruošti tuos specialistus, kurių reikia labiausiai Lietuvos aplinkai jeigu taip apėmus, tai va mes tik per tą dalyką pagrinde ir žiūrim ir mes užtat bendraujam pagrinde gana aktyviai tiek su, pavadinkim, verslo organizacijomis, asociacijomis ir visa kita, kad tą dalyką prognozuoti ir kalbėti. Ir dėl to kartais būna netgi nelabai populiarūs sprendimai, kaip dabar sakom, kad irgi, pavyzdžiui, apdirbamojoje pramonėj reikia labai daug žmonių ir, pavyzdžiui, tos aviacija, informatika yra dabar tiesiog kaip sektoriai patrauklesni šiuo momentu bent

jau publikacine prasme, tai visi ten labiau ir eina, bet sakau tada tvarkoj, jeigu valstybės interesas yra tą kryptį išlaikyti, nu ta prasme pramonės tą dalyką, vis tiek nori nenori turi ruošti specialistus, tam skirti dalį tų finansuojamų vietų, nes kitu atveju tiesiog nebeliks žmonių, kurie tą dalyką galės daryti, tai aš taip suprantu socialinę atsakomybę, žiūrint į Lietuvos ateitį ir būsimų mūsų gyventojų, vaikų ateitį.

Kokius sėkmės kriterijus taikote projektų portfeliui?

Sėkmės kriterijai iš principo projektui paėmus yra labai viskas sąlyginai paprasta, tai laikas ir pinigai. Tai yra pirmas dalykas projekto įgyvendinimui, ar tu jį padarei laiku ir ar sutaupai biudžetą. Ir tada iškyla klausimas, kas tau svarbiau, ar laikas ar biudžetas. Nes kartais irgi tas būna tokių irgi iškyla, tu nori greičiau arba jeigu ten kažkas yra, kai kurie sprendimai, pavyzdžiui, tau leis sutaupyti biudžetą arba sutilpti į biudžetą, bet gal prarasi laiką. Tai vėl tada prioritetai, ko tau reikia labiau, pavyzdžiui, tas socialinis efektas, tau reikia, kad studentams būtų prieinamas didesnis ir tada tu galbūt taikaisi su didesnėmis kainomis ar kažką tai, bet forsuoji, kad tą dalyką užbaigti ir padaryti. Ir nebūtinai visą laiką būna ekonomiškai pagrįsti tie dalykai. O dar žiūrėti iš tos portfelio sėkmės, jeigu kalbi apie kelis projektus, tai esmė yra jų sinergija, tai yra ar jie vienas kitą pastiprina, duoda kažkokią tai naudą, nes jeigu yra pavadinkim yra kiekvienas projektas sau, tai čia visa problema ir yra, nesvarbu KTU ar kokia kita organizacija daro projektą ar projektų grupę, dažniausiai projektai yra kiekvienas sau, jie dažniausiai daro tikrai sukuria savo rezultatą, bet jie nei kiek nepastiprina kitų projektų rezultatų, tai jeigu šiaip žiūrint projektų portfelio sėkmę, tai yra tiek kiek atskirai kiekvienas projektas duoda naudą kažkokį jos vienetą, bet jei projektus sudedi gauni jau tris su puse arba keturis vienetus, tai čia manau yra didžiausia projektų portfelio sėkmė, kai jie vienas kitą pastiprina. Ir tas pastiprinimas gali būti net nebūtinai per pinigus, bet per tą patį socialinį efektą, gal tai sunkiau pamatuoti, bet jis kažką tai atnešą.

Kokios rizikos kyla valdant projektų portfeli, atsižvelgiant į socialinės vertės kūrimą?

Aš manau, kad viena iš didžiausių tai būtent dėl to, kad niekas neatpažins to, kad tas tavo projektas neša ar kuria socialinę vertę. Ir tada kyla tas kaip visada, kad ką sunku pamatuoti, tai tą sunku atpažinti arba įrodyti, kad tu kažką tai padarei, tai tokie projektai paprastai visada yra labai paveiklūs, pavadinkim, tokiai neigiamai komunikacijai. Kad tada atrodo, kad išblaškė, ištaškė pinigus išmėtė kažkam, kad verslas efektyviau padarytų ar kažką tai. Tai aš manau, kad visi socialiniai projektai arba, kad vertė jų pasimato ne iš karto arba jinais tiesiog yra pasislėpusi, tai kartais yra tiesiog sunku apginti ar pasakyti, kad jie buvo tikslingai padaryti. Tai va yra rizika, kad tiesiog gali būti nesuprastas su tuo projektu. Ir po to netgi ir apkaltintas (visuomenės), kad čia kažką blogo padarei valstybei ar kažkam tai. Tai čia va viena iš tokių didesnių rizikų yra. Kita iš tokių, pavadinkim, irgi tas laikas ir finansai yra savaime kiekvienam projekte rizika, kad tu tiesiog netilpsi į biudžetą ir nepadaryti, kai socialiniai projektai, dažnai juos finansuoja pavadinkim jie turi iš karto labai ribotą

biudžetą ir terminą ir tu gali tiesiog net neįvykdyti labai daugelio tikslų, dėl aibės dalykų, neįvertini kažko tai darydamas paraišką ir to jau nepataisysi vėliau, pinigų tau niekas daugiau neduos. Ir tada tenka ieškoti įvairių kompromisų, kad tu kaip nors užbaigtum tą dalyką.

Projekto įvykdymo prasme, tai visą laiką rizikos atsiranda dėl to, kad socialinėje vertėje yra daugiau neapibrėžtumų, yra sunkiau pamatuoti ir įvertinti, tai tu tiesiog gali daryti ir nesuprasti, kad tu darai blogai, nes tiesiog nėra jokių aiškių rodiklių ir tai tampa viena iš didžiausių socialinių projektų įgyvendinimo rizikų.

Kokias rizikas išskirtumėte kaip pačias svarbiausias? Gal galite sureitinguoti nuo svarbiausių iki mažiausiai svarbių: finansinės, operacinės, kultūrinės, strateginės rizikos?

Gal kultūrinės svarbiausios socialiniuose projektuose, po to strateginės eina, nes mes vis tiek labai dažnai kartais nesudėliojame to tokio portfelio, kad būtų ir po to jau visos kitos. Jeigu jau apskritai su projektų valdymu esi įgudęs, tie operaciniai dalykai dažniausiai jie susidėlioja. Tai jau skaityk pats projektų valdymas, nesakau, kad tai yra atidirbtas dalykas, bet tai yra suvokiamas, pripažintas.

Kokius metodus taikote socialinės vertės kūrimo projektų rizikų valdymui?

Kad kažkokio konkretaus metodo, tai niekada pats sau neieškojau, tiesiog naudoji tuos visus elementarius projektų valdymo modelius, kuriuos pasirenki. Kadangi tie projektai dažniausiai būna finansuojami viešojo sektoriaus, tai jau dažniausiai modelis būna jau užduotas paraiškos. Tai dažniausiai naudoji ekspertinį vertinimą ir tada jau žiūri kokie ten dalykai gali kilti ir kaip tu su jais kovosi. Komunikacijos kokios tai priemonės, dažniausiai tokie dalykai daromi per komunikaciją. Rizikų valdymo plano susidarymo nenaudoju. Tiesiog tuose projektuose, kuriuos dariau tai tiesiog nebuvo tame pagrindinis akcentas. Tai tiesiog neįkvoji tam energijos.

Kokius metodus taikote identifikuojant socialinės vertės kūrimo rizikas?

Grynai ekspertiniu būdu, arba dažniausiai tai yra remiamasi patirtimi, arba jei tai yra kažkiek naujesnė sritis, tai eini su protingesniais už save pasikonsultuoti ir tuos dalykus išsiaiškinti, žmonės pasako, į ką atkreipti dėmesį ir ko neužleisti ir ką stebėti. Tai viskas, labai primityviai.

Kokius metodus taikote rizikų analizei ir kaip išskiriate svarbiausias rizikas susijusias su socialinės vertės kūrimu?

Taip pat ekspertiniu vertinimu.

Kokią strategiją taikote valdant rizikas socialinės vertės kūrimo projektuose?

Šiaip labai gerai dalykas vienas veikia, tai pasakysiu kodėl pirma. Bet žinoma, kas veikė prieš dešimt metų, nebeveiks dabar. Tai kartais labai suveikia vienas labai paprastas dalykas, tai jeigu neskuboji problemos ir dar palauki, tai kai kurios išsisprendžia pačios ir tie visi socialiniai veiksniai, kadangi yra labai neapibrėžti, tai dažniausiai jų reakcija yra tokia pagrįsta emocijomis arba kažkokiu kultūriniu suvokimu ir patirtimi. Tai kartais reikia tiesiog ne tai, kad išlaukti, bet duoti nurimti

emocijoms ir visa kita ir kai kurie dalykai tada išsisprendžia savaime. Tai čia praktiškai reikia labai labai daug kantrybės ir ne tai, kad pralaukti, bet duoti nurimti aistroms. Ir tada kai kurie dalykai išsisprendžia savaime. Nu ne tai, kad savaime, bet tiesiog problemos nebelieka. Tai šiuo atveju yra ta tokia vengimo taktika, kuri suveikia, bet dar pasakysiu, kad tai veikė labai gerai dar iki socialinių tinklų įsigalėjimo. Dabar jau tas, manau, kad nesuveiktų. Ir dabar šiuo atveju ko gero turėtų būti labai visą laiką proaktyvus (reagavimas), ta prasme jeigu matai riziką ir problemą, tai iš principo pats jau turi iš karto komunikuoti galimus sprendimo būdus ir eiti, kad tavęs neužbombarduotų. Tai sakau, kad viskas labai persivertė, kalbant apie tą patirtį, kuri buvo prieš dešimt metų ir ko dabar jau pats net netaikyčiau.

Kaip vykdytė socialinės vertės kūrimo projektų rizikų monitoringą ir kontrolę?

Dabar vėlgi, jei kalbėti iš socialinės pusės, tai šiuo metu praktiškai nebedarome to. Ir pasakysiu kodėl. Nes šiuo metu jau galima sakyti nebeturime kažkokių didelių projektų, kurie būtų orientuoti į vadinamą socialinį rezultatą. O tyrimų projektuose, kontraktų, tai jau yra visai kiti kriterijai. Jie labiau apčiuopiami, aišku tą monitoringą darai, bet net ir yra patys paprasti dalykai, tiesiog sustatai *milestones* ir pasižiūri, kad turi būti pasiekta, tuos dalykus įsivertini, juos pasižiūri, kažkokius rodiklius nusimatytus viršiji arba neviršiji ir judi toliau. Jeigu maždaug viskas vaikšto tavo plano ribose, tu suvoki, juos valdai ir tada viskas gerai, rizikos suvaldytos.

Ar vertinate, kaip organizacija savo projektų portfeliu prisideda prie Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės tikslų ir uždavinių?

Nevertiname.

Kaip atliekate socialinės vertės kūrimo vertinimą?

Gal net žinok grįšiu prie to paties, ką aš prieš tai sakiau apie tą regiono plėtrą. Tai grįžtant prie to paties, tiesiog žiūri į tą toliau, ar tavo veiksmai kažkokį padaro arba prisideda prie sukūrimo socialinio poveikio, socioekonominio poveikio. Pradžiai gali sakyti šalyje, jeigu šalyje nesimato, tada regione, jei ne regione, tai tada mieste galbūt arba bent jau organizacijoje. Ir jeigu yra apčiuopiamas kažkoks pokytis, gal kultūrinis pokytis, tai gali sakyti, kad tai buvo tavo projekto kažkoks rezultatas arba projekto rezultatai galėjo prie to prisidėti. Taip ir įvertini tą socialinės vertės kūrimą, ar kažkas tau pavyko, ar nepavyko.

Kiek iš socialinės vertės kūrimo projektų yra sėkmingi ir kokie KPI tai parodo?

Aš gal net sakyčiau, kad yra neįmanoma tai atsakyti, bent jau man. Nes tokių grynai socialinių projektų nesu daręs, pačio projekto įgyvendinimo prasme, jie visi yra įgyvendinami. Jeigu apskritai kaip yra projekto pradžia, yra pabaiga, kažkoks tai rezultatas, tai jie visi yra įgyvendinami, ta prasme daugumoj yra įgyvendinami, klausimas yra ar jų ilgalaikis poveikis yra į socialinį ekonominį vystymąsi, nes manyčiau, kad toks yra svarbiausias dalykas. Nes dėl ko aš sakau, kad jie visi yra daugiau mažiau įgyvendinami, kadangi labai sunku pamatuoti kriterijus ir visi kita, tai praktiškai ir

sakai, kad tu įgyvendinai projektą, kas gali paprieštarauti? Ta prasme, pastatei namą, tai matosi, kad pastatei, kreivas šleivas, griūna, stogas neleidžia, o čia tu pasakei, kad įgyvendinai, aš pečiais gūžtelnu ir nu taip. Čia kalbu apie tokį grubų įvertinimą. Tai jeigu taip, įgyvendinimo prasme, iš techninės įvykdymo pusės, tai dauguma tokių projektų yra padaryti, o ar jie turės ilgalaikę naudą, tai jau yra kitas klausimas. Ir kaip mes dar sugebėsime ją užčiuopti ir atrasti tas koreliacijas.

Ar manote, kad metodologinių priemonių pritaikymas socialinių projektų rizikų valdymui padeda pagerinti šių projektų sėkmingumą?

Aš galbūt pradžiai sakyčiau, kad sėkmingiau įgyvendinti tas dalykas tai tikrai padėtų, bet tada yra kitas dalykas. Tai būtų įrankis ta prasme įvertinti ir pačių projektų paraišką, galvojant ar jį verta daryti ar ne. Nes aš manyčiau, kad čia yra svarbiau, pirma apsispręst, ar tikrai yra verta daryti projektą. Nes kai tu jau apsisprendi, kad jį verta daryti ir kaip ir sakiau, tai nėra toks labai kietai apibrėžtas rezultatas, tu jį padarysi, klausimas galbūt bedarant geriau pamatyti, kad irgi kažkur efektas mažesnis, galbūt ir finansų mažiau skirti, eigoj visada peržiūrėti, ar verta tuos pinigus sukišti, kuriuos esi iš pat pradžių suplanavęs. Nes jeigu irgi yra galimybė pamatyti, kad atsiranda tam tikros rizikos, kad bus kažkurie dalykai neįgyvendinti, nepasiekti, bet vis tiek jį verta daryti, tai tada tiesiog sakai tvarkoj, koncentruojamės į dalį tų rodiklių ir nutraukim dalį projekto, užbaikim tam tikrą dalį ir viskas. Tai galbūt net sakyčiau yra svarbiau toj pirminėj fazėj apsisprendžiant, ar verta daryti projektą ar ne.

Ar manote, kad išskyrus rodiklius būtent socialinės vertės kūrimui ir vertinant kiek organizacija prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, būtų sėkmingesnis ir efektyvesnis socialinės vertės kūrimas?

Aš manau, kad juos tiesiog mes turime suprasti ir galbūt ne rodiklių išskyrimas, aš galbūt sakyčiau susiejimas, kad koreliacija būtų tarp jų. Reikalingas suvokimas, kad tai kuria tą ilgalaikę ateitį. Ne tai, kad mes čia visi labai gerai, šiltai gyvenam, bet ryt jau badas ir maras. Tai iš šitos krypties aš sakyčiau, kad tiesiog neišskirti juos, bet parodyti, kaip jie siejasi, kaip jie gali tam tvariam ar darniam vystymuisi padėti arba įtakoti.

4 Respondentas

Kaip atsižvelgiate į socialinės vertės kūrimą, formuojant organizacijos/padalinio projektų portfelį?

Jei gerai suprantu, projektai prie kurių dirbu savo turiniu yra tiesiogiai orientuoti į visuomenės gerovę, vieni gal labiau kaip moksliniai tyrimai, kiti gal labiau švietėjiška veikla, kiti tie vadinami *capacity building* (gebėjimų stiprinimas) ar panašiai, na bet jie tiesiog orientuoti, kad didinti, na nežinau, ar tai kažkokius gebėjimus, žinias, informuotumą, na aplinkosauga jau pati savaime toks jau labai tiesiogiai besisiejantis dalykas ir su darnaus vystymosi tikslais ir apskritai su darniu vystymusi,

viena iš dedamųjų, tai tokiu būdu ir prisidedam, o šiaip jeigu kalbant apie institucijos gerovę na tai taipogi, institucijai projektai reikalingi tam, kad institucija apskritai egzistuos, kad ji vykdytų savo misiją, kad atliktų tyrimus, kad vykdytų švietimą, mokymą, na kai kuriuose projektuose mano kolegės mane pasikviečia prisidėti, kituose aš pakviečiu kitus prisijungti, tai tokiu būdu palaikome instituciją, na ir turime veiklą, turime dirvą ir taip gyvename.

Ar kuriant strategiją ir išsikeliant tikslus atsižvelgiate į Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 m.? Jei taip, kuriuos tikslus išskirate kaip prioritetinius?

Atsižvelgiame, bet sakyčiau galbūt ne iš darbotvarkės tikslai prioritetiniai, bet daugiau tos sritys, kuriose aš pati turiu kompetencijų, įdirbio, tai daugiau į tas sritis ir orientuojusi. Tai ne tai, kad aš pirma galvoju kokie ten yra tikslai tie darnumo, kurį aš čia galėčiau daryti, bet kažkaip galbūt truputėlį iš kitos pusės, aš turiu savo tematikas darbo ir tai va jose toliau va ir dirbu.

Kokius rodiklius naudojate vertinant socialinės vertės kūrimą ir kokiose socialinės vertės kūrimo srityse juos orientuojate?

Turbūt nenaudoju rodiklių. Žinoma, padalinys turi savo tikslus, savo strategiją, tai tarkim vieną čia tokį pavyzdį paimsiu, tai institucijai yra svarbu mokslo rezultatai ir jų sklaida, tai kai planuoja projektą, tai turi būti tas tyrimų elementas, kad turi mokslinį naujumą rasti, turi vėliau parengti publikacijas, tai būtent publikacijų skaičius yra vienas iš rodiklių, kaip padalinys vertina savo veiklą, kuo daugiau publikacijų, aukšto lygio publikacijų, tuo geriau. Ir jeigu projektas yra toks, iš kurio yra galimybė tokią parašyti, tai puiku, o jeigu ne, tai galbūt kažkokį kitą sprendžia klausimą, gal studentų mokymas ar kažkas kitas. Kalbant apie darbuotojų pasitenkinimą, įtraukimą, to galbūt nematuoju, bet tai visada yra mintis tarp eilučių. Kaip minėjau, projektai yra reikalingi tam, kad žmonės turėtų veiklą, turėtų darbą, turėtų saviraišką, turėtų iš ko rezultatus gauti, pasiekti, tai jeigu yra na vertingas projektas, kuriame yra veiklos, kurioj turi kur save išreikšti, pasireikšti, tai žmonės tada be abejo na patenkinti, kad jie turi ką veikti ir kad jie tą rezultatą vienokį ar kitokį gerą gauna, tai tokiu būdu tas tarp eilučių tikrai sklando, tai ar projektas bus kažkas tai gero, ar niekam tikęs... Kalbant apie pačių projektų kuriamą socialinę vertę, tai tarkim tas projektas LIFE/Fit for REACH, tai jame mes esame atsakingi už tai, kad sukurtume indikatorius, ar juos pasiūlytume, kaip pamatuoti projekto poveikį aplinkai. Tai vienas iš mūsų pagrindinių rezultatų, kad mes sukūrėme tokią vadinamą *environmental indicator concept* (aplinkos rodiklių koncepciją), pasiūlėme kokias metodikas naudoti, kokius indikatorius naudoti ir va kai dirbam su įmonėmis, būtent dabar taip ir žiūrime, kaip tos įmonės yra keičiamos pavojingos cheminės medžiagos, kaip pakeitimai prisidėjo prie poveikio aplinkai mažinimo. Ta pati programa finansavimo, ji pati kaip sako, norime matyti, kad mūsų skiriami finansai yra išleidžiami prasmingai, tai norime matyti, kiek už kiekvieną eurą sumažėjo poveikis aplinkai. Tai užtat ir reikia pamatuoti tą poveikį aplinkai, kitas dalykas tai projekte tarp kitko yra matuojamas ir socialinis ekonominis poveikis, bet čia yra kita institucija, kuri atsakinga pasiūlyti rodiklius, žodžiu pamatuot,

pasižiūrėti, kaip tie visi pakeitimai atsilieps, koks bus socialinis ekonominis poveikis iš tų visų projekto veiklų.

Kokius sėkmės kriterijus taikote projektų portfeliui?

Vienas dalykas tai yra, na kiekvienas projektas turi savo tikslus, žingsnius ir t. t., tai juos visus įgyvendinti, tuos uždavinius. Ir projektuose, kuriuose dalyvaujam būna ir auditoriai, kurie seka finansus, bet būna ir pati finansuojanti programa, ji stebi tiek rezultatus, tiek jei rezultatų nepasiektume, arba ne tokius, neteisingus, tai galų gale tada ir finansavimo neskirtų. Tai vienas iš svarbių dalykų, tai tas kas projekto paraiškoj numatyta, ką ir kaip norima padaryti, tai tą visą ir reikia padaryti. O daugiau tai kaip sakiau, instituto kaip mokslinio padalinio interesai, tai yra turėti publikacijas, turėti galimybę, kad magistrantai magistrinius rašytų, kad doktorantai disertacijas rašytų, kad būtų galima konferencijoj sudalyvauti arba net suorganizuoti, ar tai seminarą, ar tai konferenciją, nu viskas žodžiu, ką priklauso mokslo ir pedagoginiam padaliniui daryti, tai projektas yra vienas iš pagrindinių būdų kaip visa tai siekti ir daryti, tai kuo daugiau projektas leis publikacijų, tyrimo darbų įvairaus lygio, renginių, pranešimų suorganizuoti, tuo geriau.

Kokios rizikos kyla valdant projektų portfelį, atsižvelgiant į socialinės vertės kūrimą?

Turbūt, kad turėti darbuotojų, kurie norėtų projekte dirbti ir kurie suinteresuotai jame dirbtų, kad nenubyrėtų per vidurį, kai žmogus jau turi įdirbį ar panašiai. Iš vienos pusės čia projekto interesas, kad žmogus būtų ir dirbtų, iš kitos pusės pačiam žmogui, kad jis pajautų, kad tai įdomu, naudinga, vertinga. Nežinau, kaip sakyti, projektas nelygu projektui, visada yra rizika, kad kažko tai teisingai nepadarysi, nesugalvosi, nesuprasi, neatrasi, žmogaus nepritrauksi, įmonės nesusidomės, į renginį neateis, finansuose klaidą padarysi, pinigus ne ten arba ne taip išleisi, išleisi per daug arba per mažai, visą laiką tokių rizikų yra, kažkur kažką pražiūrėsi, kažkokią tai datą.

Kokias rizikas išskirtumėte kaip pačias svarbiausias? Gal galite sureitinguoti nuo svarbiausių iki mažiausiai svarbių: finansinės, operacinės, kultūrinės, strateginės rizikos?

Nu aš sakyčiau tos strateginės, tai čia daugiau projektai kitokio pobūdžio, va tarkime administracijos, kai organizacija savo viduj daro kažkokias pertvarkas ar panašiai, valdymą patį keičia, mūsų atveju tokių kaip paminėjote tai nėra, ne tokio pobūdžio tie projektai. Gali būti greičiau, kad tie partneriai, su kuriais dirbi, nu tarkim kažkokios ar tai įmonės, ar kažkokios kitos institucijos vykdančios tarkim aplinkosauginę vienokią ar kitokią veiklą, jeigu joms reikia kažkokių tai pokyčių, mes turime įtikinti, kad kažką tai reikia daryti kitaip, kitu būdu ar panašiai ir kad jie nenorės kitaip daryti, tai va šitoks galbūt ir yra momentas. Na finansinė rizika jau kaip minėjau yra, aišku kuo didesnis projektas, tuo didesnis galvos skausmas. Dėl operacinių rizikų na yra tas momentas, kad turi pritraukti žmones, kuriems turi būti įdomus projektas, arba jei ir tave pritraukia, tai vis tiek rūpi, kad tie žmonės, su kuriais dirbi, kad ir jiems rūpėtų, kad tai būtų bendras interesas, projekto rezultatas.

Kokius metodus taikote socialinės vertės kūrimo projektų rizikų valdymui?

Kažkokių specialių tai turbūt netaikau arba net nežinau, kad yra kažkokie tai metodai. Rizikų valdymo plano nesudarinėju. Teko tik kai būna projekto rengimo etapas, tai būna paraiškoj, teko ir pafantazuoti, nu pagalvot tiesiog kame yra rizikos, va galbūt kas atsitiks. Tai va, o ką darai, tai kažkaip specialiai nepasirašinėji. Tokių va kaip planų konkrečių nežaidžiam ir nedarom, bet nu būna, kad tarkim organizuoji renginį ir reikia pakviesti dalyvius, tai ko gero įvertini, kad ne kiekvienas kurį pakviesi susidomės ir ateis. Tai tas rizikas įsivertini natūraliai eigoje, o ne taikant metodus. Tai va galvoji, kurioj vietoj galėtum užstrigti ir stengiesi apsisaugot, bet va kad ten kažkaip labai nežinau, pieštum grafikus, rašytum lenteles ar kažką, tai ne, tokių dalykų nedarom.

Kokius metodus taikote identifikuojant socialinės vertės kūrimo rizikas?

Tam metodų netaikome jokių.

Kokius metodus taikote rizikų analizei ir kaip išskiriate svarbiausias rizikas susijusias su socialinės vertės kūrimu?

Tam metodų netaikome jokių.

Kokią strategiją taikote valdant rizikas socialinės vertės kūrimo projektuose?

Priklausomai nuo situacijos.

Kaip vykdate socialinės vertės kūrimo projektų rizikų monitoringą ir kontrolę?

Vykdo tik fondas teikiantis finansavimą pagal projektą, tam yra auditoriai.

Ar vertinate, kaip organizacija savo projektų portfeliu prisideda prie Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės tikslų ir uždavinių?

Kažkaip specialiai tai ne, nevertinam, tiek kiek savo projektais tik.

Kaip atliekate socialinės vertės kūrimo vertinimą?

Tai jei per projektus, tai šūsnis visokiausių ataskaitų, rengiamų padalinio, mokslo visokiausių duomenų teikimai, tam, kad finansavimus gauti, įtikinti kad gerus darbus darome, tai va tokius visokiausius dalykus vertini, prisivertini, ką darai, kaip darai ir taip darai, ai nu va dar pokalbiai tie (metiniai) prieš kelis metus prasidėjo įvairaus lygio, ten vieni su kitais darbuotojai kalbasi.

Kiek iš socialinės vertės kūrimo projektų yra sėkmingi ir kokie KPI tai parodo?

Tai va būtent, ką dabar pasakyti tuo sėkmingai įgyvendinami. Na jeigu taip sakant, tai nesėdėjom ir nematavome, neskaičiavom, va tas buvo sėkmingas projektas ir tas nesėkmingas ar dar kažkaip tai. Kažkokio didžiulio finansinio nuostolio su projektais nebuvo, tai reiškia sėkmingai, jeigu yra tie patys žmonės, partneriai, su kuriais bendradarbiavai ir toliau bendradarbiauji, jei kitos institucijos kitose šalyse vis dar nori su tavim reikalų turėti bendrų, tai reiškia ir ten viskas buvo gerai, jeigu konferencijoje sudalyvavai, publikaciją parašei, jeigu magistrantas veiklos turėjo, jei doktorantas kažką veikti turėjo, nu tai jau turbūt ir gerai, o kuris ten tas projektas buvo geresnis ar blogesnis, tai nu nematuojam. Bet pačių projektų visų uždaviniai buvo pasiekti nusistatyti ir kol kas neteko dalyvauti

projekte, kuriame finansuotojai pasakytų, kad nebuvo pasiekti rezultatai, kurių buvo tikimasi. Tai iš esmės patys finansuotojai įvertina, kad projektai būna sėkmingi.

Ar manote, kad metodologinių priemonių pritaikymas socialinių projektų rizikų valdymui padeda pagerinti šių projektų sėkmingumą?

Nežinau, geras klausimas, kažkuria prasme tarp eilučių tas rizikų valdymas vyksta. Man turbūt visų pirmiausia reikėtų kažkokių tai bendrų dar žinių, supratimo daugiau dar tokio, nes daug kas vyksta kažkaip tai intuityviai ir kitas dalykas, ar tikrai, tos pačios priemonės visais atvejais ir tinka, nes galų gale projektų taisyklės skiriasi, bet galbūt tos žinios ir atsakytų į šį klausimą. Na mintis tokia, kad stebėti finansus, stebėti rezultatus, tuos visus *deliverables* (rezultatus) ir taip toliau, na būna net ir *milestones* (etapai) projekte ir panašūs dalykai ir žiūri, ar per tą laikotarpį spėjai kažką tai pasiekti, ar ne. Tai šitoks monitoringas kaip įkalta finansuotojų, tą jau iš anksto numatę.

Ar manote, kad išskyrus rodiklius būtent socialinės vertės kūrimui ir vertinant kiek organizacija prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, būtų sėkmingesnis ir efektyvesnis socialinės vertės kūrimas?

Nu kažkiek tai, tai taip, nes nu kaip sakyti, visai ko nematuoja, tai visai to nevaldai, tai jei nematuosi tai ir neturėsi supratimo, ar ten kažką darai gero, ar nedarai, ar kuri, ar nekuri tos vertės.

5 Respondentas

Kaip atsižvelgiate į socialinės vertės kūrimą, formuojant organizacijos/padalinio projektų portfelį?

Aišku pirmiausiai žiūrime turbūt į prioritetus, kiek projektas atitinka mūsų kompetencijas turimas, kiek galėtų vystyti turimas kompetencijas, jas praplėsti ir stiprinti ir kiek galėtų pritraukti darbuotojų ir potencialo į institutą arba į studijas. Tai praktiškai irgi žvelgiama ant kiek tokiom strateginėm veiklom kokio personalo reikia, kokios kvalifikacijos to personalo reikia ir projekto vykdytojų būtent žiūrint, tai socialinis dalykas ant kiek tai tas projektas yra aktualus visuomenei, tai mūsų pirkėjui ir vartotojui, nes mūsų pirkėjas ir vartotojas vienu požiūriu gali būti ir savivaldybė, ir tam tikra žmonių grupė ir panašiai. Iš kitos pusės tai yra studentas, kurio laukia verslas, pramonė ir visa visuomenė, tai iš tikrųjų tas kontekstas socialinis tikrai yra. Kita vertus, kiek mes užtikrinam socialinę gerovę dirbantiems mūsų projektuose mokslininkams ir kitam personalui, tai tikrai yra kreipiamas dėmesys į tai, socialinis aspektas tikrai yra, ne vien tik mokslinis.

Ar kuriant strategiją ir išsikeliant tikslus atsižvelgiate į Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 m.? Jei taip, kuriuos tikslus išskiriate kaip prioritetinius?

Atsižvelgiame vienareikšmiškai ir taip pat išskiriame prioritetinius tikslus. Bent jau mano idėja, kai atėjau čia buvo sukurti, sustiprinti institutą kaip darnaus miesto mokslo grupę. Tai bent jau pagal

strateginį mąstymą, tai būtent darnus miestas pagal darnaus vystymosi tikslus mums yra vienas iš tokių pačių svarbiausių ir aišku paskutinis septynioliktas tas vadinamas *networking* 'as (partnerystė), kadangi darnus miestas apima ir vandenį, ir sveikatą, ir visuomenę, ir pastatus, praktiškai matau visą integraciją, visą puokštę visų septyniolikos tikslų, bet kaip tokį *top* 'q aš matau darnų miestą, tai galima sakyti yra viso to trikampio viršuje ir tarsi dar tokį skėtį septynioliktąjį tikslą, tai turbūt būtų taip. Bet žiūrim kompleksiskai į visą rinkinį.

Kokius rodiklius naudojate vertinant socialinės vertės kūrimą ir kokiose socialinės vertės kūrimo srityse juos orientuojate?

Labai sunku vienareikšmiškai atsakyti, kadangi kai kurie socialiniai rodikliai yra keliami projektuose, tiesiog projektai reikalauja, tai yra pavyzdžiui išmokyti arba supažindinti tam tikrą skaičių visuomenės narių ar savivaldybės darbuotojų, ar tam tikros pramonės šakos, tai yra kažkokiam žmonių skaičiui pakelti kompetencijas, kitas dalykas yra, pavyzdžiui, Horizonte 2020 yra naujų darbo vietų sukūrimas, kitas dalykas yra darbo vietų sąlygų pagerinimas, žiūrint iš studijų programų pusės, tai yra edukacija, kompetencijų kėlimas. Tai vėlgi, tas rodiklių rinkinys labai priklauso nuo projekto, bet jeigu žiūrėtume instituto kontekste, tai gal nevisai toks socialinis dalykas, yra atneštos lėšos aišku, kas yra labai svarbu, kita vertus labai žiūrima, kiek tų lėšų mes galime skirti atlyginimams ir toliau veiklos vystymui. Tai čia turbūt būtų tokie pagrindiniai dalykai, pagal kuriuos mes numatome toliau strategines kryptis, tai yra pajamos ir jų tolesnis paskirstymas. Galbūt į tą socialinę sritį būtų galima investuoti galbūt ir daugiau, bet bent jau kol kas turimi projektai riboja lėšų naudojimą, tai, pavyzdžiui, mes dalį lėšų galime skirti atlyginimams, dalį komandiruotėms, dalį administraciniam tikslams, o ką galėtumėm tiems vadinamiesiems socialiniams aspektams ir visa kita, tai yra *overhead* 'ai (pridėtinės išlaidos) nuskaičiuojami yra ir maža dalis, kuri lieka, tai irgi investuojama yra tiek į kompetencijų kėlimą darbuotojų ir į infrastruktūros tobulinimą, kuris irgi tam tikrą socialinį aspektą turi, kadangi mes taip gerinam darbuotojų sąlygas, bent jau siekis toks yra. Kita vertus, yra tie vadinami nematerialiniai rodikliai, tai yra pritraukimas moksleivių, visuomenės, kurie įsitraukia į mūsų projektus, kurie yra tie vertės gavėjai galima sakyti arba informacijos, rezultatų gavėjai. Tai irgi yra labai svarbu, kiek dalyvauja mūsų, pavyzdžiui, tarpiniuose arba galutiniuose seminaruose, kuriuose yra supažindinama su projekto rezultatais, su naujomis žiniomis, teikiamos rekomendacijos ir t. t.

Kokius sėkmės kriterijus taikote projektų portfeliui?

Skaitom taip, jeigu pavyzdžiui teikiam nuo žmogaus į *Interreg* tarkim tris paraiškas ir gavom vieną, tai yra sėkmė, jeigu teikėm penkias paraiškas nuo padalinio ir gavom tris, tai yra labai didelė sėkmė. Tai ta prasme, mes jau žinome, kad turim įdirbį *Interreg* projektuose, savo laiku turėjom įdirbį *framework* 'uose, Horizontas 2020 yra vadinamas aštuntas *framework* 'as, čia buvo sakyčiau tikrai didelės pastangos, mes turbūt esame šešiolika paraiškų pateikę per visą laikotarpį, bet negavom nei vienos, tai sakykime, kad patirties tikrai įgijome, paraiškų rengimo patirties – tikrai taip, tai čia tam

tikra vertė tikrai yra, nes tu užmezgi kontaktus gal kituose projektuose ir galų gale studijose tu pritrauki tada žmones, bet tas sėkmės faktorius, kad tu pateiki šešiolika paraiškų ir negavai nei vienos, tai plikai žiūrint atrodytų, kad tai yra visiška nesėkmė, bet kažkaip neatbaidė ir mes toliau rengiam tas paraiškas ir su kiekvienos paraiškos rengimu tobulėji. Tai faktiškai sėkmės faktorius būtų aš manyčiau sėkmingų paraiškų procentas iš visų pateiktų paraiškų skaičiaus ir naujų kontaktų užmezgimas, kurie nėra trumpalaikiai, vienkartiniai, tai yra turi tęstinumą. Tai va kontaktų skaičius bendradarbiaujant ir teikiant paraiškas, tai aš manau, kad tai yra sėkmės faktorius ilgalaikėje perspektyvoje, nes tai kelia kompetencijas darbuotojų. Dar vienas sėkmės faktorius yra darbuotojų rengusių paraiškas skaičius institute nuo bendro darbuotojų skaičiaus, kuo jų daugiau, tai aš manau yra sėkmė. Kad ne vienas, ne du, bet pavyzdžiui jei turim dvylika darbuotojų ir aštuoni iš jų rengia paraiškas, aš skaitau, kad tai yra super, labai geras dalykas. Aš suprantu, kad ne visi galėtų, tai yra tam tikri vykdytojai, bet va jeigu yra tam tikri lyderiai savo sričių ir jeigu jie inicijuoja projektą ir tampa projekto vadovas, tai yra sėkmės faktorius, tai tada galima dirbti.

Kokios rizikos kyla valdant projektų portfeli, atsižvelgiant į socialinės vertės kūrimą?

Besikeičiančios taisyklės vidinės, ne projekto, nes projekto taisyklės paprastai nesikeičia, nes aplikuoja pagal programą, kuri jau yra ilgalaikė, tai rizikos yra besikeičiančios organizacijos vidinės taisyklės, personalas, personalo kaita, kartais dėl tam tikrų priežasčių tavo atraminis personalas tiesiog dingsta arba tiesiog išeina ir tada būna tikrai, ypatingai jeigu tai yra ne projekto pradžia, o vidurys, sudėtinga pakeisti ir kol perima kartais tas užtrunka. Kartais projektai yra vykdomi, kaip pavyzdys, su savivaldybe ir pataikoma į valdžios kaitų laikotarpį, pradedi dirbti su viena valdžia savivaldybėje, vyksta rinkimai ir ateina kita, kuri visiškai tos strategijos nepalaiko ir tavo galutiniai projekto rezultatai gali būti nesėkmingi, nes dažnai būna taip, kad tu inicijuoji projektą, žinodamas teigiamą poziciją, labai retai būna atvirkščiai, kai tu nieko nesitiki, paduodi ir galvoji, nu gal kažkiek tai čia prisidės ir po to pasikviečia ir palaiko tave, bet rizikos faktoriai neigiami yra būtent tai, kai pasikeičia valdžia ir juda visiškai priešinga kryptimi negu tu esi pradėjęs projektą ir netgi negu tu esi sutaręs jau. Taip pat įmonių bankrotai, jeigu įmonę įtrauki, gali būti. Tam tikri *force majeure* gali būti, tarkim planuoja projektą ir klimatinės sąlygos, eksperimentą darant, ateina kokia sausra arba liūtis. Tai gali sugadinti visą eksperimentą ir gali negauti projekto rezultatų. Biudžetą gali pakoreguoti iš finansinės pusės. Pavyzdžiui stipri kaita, pavyzdžiui, dabar žiūrint pagal tendencijas kyla naftos kainos, susiplanuoja projekto biudžetą, eksperimento išlaidas ir staiga užauga kuro kainos ir tada atitinkamai keičiasi eksperimento kainos, jos išauga. Tai kartais planuodamas lokaliai, turi mąstyti apie globalius pokyčius, tai kartais jie yra tikrai sunkiai valdomi ir neleidžia pasiekti rezultatų, ar tai tam tikros krizės ekonominės. Pavyzdžiui, suplanavus eksperimentą su medicinos sektoriumi ir jis nusprendžia streikuoti ilgą laiką ir dėl tam tikrų priežasčių nusprendžia kažko tai nevykdyti. Kadangi mūsų

projektai yra iš įvairių sričių, tai ir rizikos pasitaiko įvairios, todėl negalėčiau susisteminti, kad rizikos pasitaiko būtent tokios ir ne kitokios. Nes nuo projektų pobūdžio ir rizikos labai priklauso.

Kokias rizikas išskirtumėte kaip pačias svarbiausias? Gal galite sureitinguoti nuo svarbiausių iki mažiausiai svarbių: finansinės, operacinės, kultūrinės, strateginės rizikos?

Dažniausiai kiek turime projektų, tai su finansavimu niekada nebuvo problemų, nes projektai tarptautiniai ir tas finansavimas, tarkim atlieki tam tikras veiklas, auditoriai patikrina ir gauni finansavimą arba gauni pradžioje dalį sumos ir gali operuoti lėšomis, tai su finansais paprastai didelių problemų nebūna, nes finansavimas būna sutartas, kitas klausimas kaip valdai tuos finansus, jei turi patirties ir nepereikvoji jų, tai viskas būna gerai ir aš nemanau, kad tai yra rizika. Galbūt būtų rizika tuomet, jei pradėtume projektą sakant, kad galbūt mes gausim finansavimą. Tas galbūt būna kartais kaip loterija ir jei loterijoje nelaimi, tai būna blogai, bet mes tokių projektų praktiškai nedarom. Turbūt didžiausios kliūtys tai kultūrinės – pasipriešinimas pokyčiams ir darbuotojų kaita. Tai aš matau čia vieną iš didžiausių rizikų, nes tikrai norisi gerų darbuotojų, o jų nėra ir jeigu prarandi, tai iš tikrųjų problema. Strateginiai pokyčiai irgi gali būti rizika, nes jei turi partnerį, kuris staiga pasikeičia, vadovas, valdžia ir visa kita, ir tu turėjai palaikymą, kuris staiga dingsta, tai irgi turi įtakos. Tai kultūrinės ir strateginės sakyčiau svarbiausios.

Kokius metodus taikote socialinės vertės kūrimo projektų rizikų valdymui?

Turbūt skaidrumas, betarpiškumas bendraujant su projekto komanda, tai yra labai aiškus veiklų paskirstymas, atsakomybių paskirstymas, kad kiekvienas darbuotojas žino už ką yra atsakingas, kokia jo atsakomybė, ko reikalauti iš kitų savo kolegų, ta prasme tas kolegialumo principas yra ir komandinis darbas, kad nėra to tokio skaldyk ir valdyk tikrai, projektuose dirba kaip vienas kumštis ir komanda ir jaučia poveikį kiekvieno savo veiksmo ir grįžtamasis ryšys aišku. Taip pat koregavimo veiksmai atitinkami, tai tokie pagrindiniai vadybiniai principai. Tada kas liečia strategiją, tai yra partneriai informuojami kas vyksta, jie nėra paliekami nuošalyje ir įtrauktis ta vadinama vykdoma tam, kad jaustųsi svarbūs, jeigu pavyzdžiui kokia savivaldybė ne tik palaikymo ar pinigų davėjas, bet jisai aktyvus dalyvis ir dalyvauja sprendimų priėmime, vertinime ir visa kita. Tai yra tam tokia įtrauktis turbūt. Taip pat viešinimas, tinkama komunikacija ir aišku skatinimai darbuotojų už veiklą, kuri ne tai kad atitinka numatytas pareigas ir atsakomybes, bet jeigu daro daugiau negu iš jo tikimasi, tai yra skatinimas ir motyvacinė sistema. Sudarinėjame rizikų valdymo planus, nes tai yra įtraukta į praktiškai visas projektų paraiškas ir privaloma dalis ir tai jau tampa sisteminis rizikų valdymas, finansinės rizikos, darbuotojų rizikos ir visa kita. Praktiškai tai yra kaip verslo plano dalis, mini verslo planas.

Kokius metodus taikote identifikuojant socialinės vertės kūrimo rizikas?

Priklausomai nuo projekto pobūdžio, remiantis patirtimi, nes rengiant projekto paraišką, jau maždaug žinome darbuotojus ir komandą, kas dirbs, tai vis tiek yra bendras darbas ir mes matome, vis tiek planuojame veiklas ir žiūrime, kokia gali būti rizika. Tai yra tiesiog planavimo fazė, planavimo

aptarimas. Kokias rizikas galime turėti, kas būtų jeigu būtų, bet kaip sakiau, dažniausiai pasitaikančios yra finansinė rizika, įrangos rizika, dar kažkokie *force majeure* 'ai ir visa kita, o su finansavimu, tai nebent ta dalis, kur turi savo indėlį turėti.

Kokius metodus taikote rizikų analizei ir kaip išskiriate svarbiausias rizikas susijusias su socialinės vertės kūrimu?

Diskusiniu ir ekspertiniu būdu, projektų komandos turi susitikimus, kurių metu aptaria, tai didelių projektų yra tarptautiniai konsorciškai, tai priklausomai nuo projekto, skirtingai dažnai susitinka visa projekto komanda, teikia ataskaitas pagrindiniam partneriui, lyginamoji analizė vykdoma kas pusę metų. Susitikus žiūrima, kokie projekto rezultatai, ar pasiekti, ar ne. Jei pasiekti vadinasi rizikos valdomos arba jų nekilo, jeigu ne, tada žiūrima dėl kokių priežasčių ir tada žiūri planą, kaip ten toliau spręsti, kad rezultatai būtų pasiekti laiku. Faktiškai atliekama stebėseną. Ir jei yra kažkokia problema, tai tada kolegialiai yra sprendžiama. Klausimas tik tada ar tai yra vieno partnerio problema, ar tai yra sisteminė bėda, tai nuo to priklauso sprendimų lygmuo.

Kokią strategiją taikote valdant rizikas socialinės vertės kūrimo projektuose?

Jeigu taip paėmus, kažkokių labai drastiškų neatitikčių nelabai turėjom. Aišku iniciatyvos priimti kažkokią riziką, kad kažką tokio išspręsti, tai buvo, bet greičiausiai tai vengimas net nepasitaikytų. Daugiau iniciatyva, kaip spręsti problemą, kažkoks žingsnis į priekį ir pasitarimas, tai turbūt strategija tokia. Tikrai nepasislėpti už kažko ir kad kažkas išspręstų už mane, tai tikrai to nebuvo.

Kaip vykdate socialinės vertės kūrimo projektų rizikų monitoringą ir kontrolę?

Faktiškai atliekama stebėseną. Ir jei yra kažkokia problema, tai tada kolegialiai yra sprendžiama. Klausimas tik tada ar tai yra vieno partnerio problema, ar tai yra sisteminė bėda, tai nuo to priklauso sprendimų lygmuo.

Ar vertinate, kaip organizacija savo projektų portfeliu prisideda prie Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės tikslų ir uždavinių?

Taip, tikrai taip, nes praktiškai vėl žiūrima yra bendram kontekste, aišku čia graži svajonė yra, kad universitetas turėtų savo darnaus vystymosi strategiją ir po truputėlį prie to einama, tai žiūrint pagal tą mintį, jeigu tokią universitetas turėtų, tai kiekvienas padalinys turėtų įsivertinti, kaip jo projektai prisidėjo prie to, kad universitetas vykdytų darnaus vystymosi tikslus. Tai jeigu dabar pasižiūrėjus į mūsų bendrą kontekstą, mūsų kiekvienas projektas turi darnumo vertinimą, tai jo nevertinti tiesiog neišeina, nes ir mūsų viso instituto misija yra darnumo vėliavos nešimas ir sklaida ir visa kita. Tai ko gero nei vienam projekte nei vienas sprendimas nėra priimamas, neįvertinus sisteminiu požiūriu. Netgi darnumo vertinimas yra man atrodo faktiškai įtrauktas į visų projektų paraiškų vertinimo sistemas. Tai yra privaloma dalis, visur yra sisteminis poveikio vertinimas remiantis darnumo tikslais. Tai tokį sakinį gali rasti praktiškai kiekviename projekte.

Kaip atliekate socialinės vertės kūrimo vertinimą?

Vertinama rodikliai, numatytais projekte, pavyzdžiui, 300 dalyvių renginyje ar panašiai. Visa tai įtraukiama paraiškoje ir vėliau ataskaitoje.

Kiek iš socialinės vertės kūrimo projektų yra sėkmingi ir kokie KPI tai parodo?

Turbūt, kad nesėkmingų ir neturėjom. Kiekvienas projektas, kad ir jis atrodo mokslinis, bet vis tiek pas mus jis be visuomenės testavimo nevyksta, tai yra socialinis priimtinumas praktiškai visuose projektuose. Kad kažkoks atstūmimas būtų ar neįvykdytas projektas būtų, tai tokių nebuvo pas mus.

Ar manote, kad metodologinių priemonių pritaikymas socialinių projektų rizikų valdymui padeda pagerinti šių projektų sėkmingumą?

Šiaip tai tos visos sistemos ir reikalavimai projektams bet kokio požiūrio dabar tobulėja ir socialinė dedamoji įgyja vis didesnę reikšmę, nes pagal darnaus vystymosi principus ir tas yra labai svarbu, plius verslas pamatė, kad socialinis priimtinumas yra jų sėkmės garantas faktiškai, nes jie gali pateikti produktą, technologiją, paslaugą, kuri turi būti priimtina visuomenei, tai vadinasi socialinė dedamoji, kuri anksčiau būdavo podukros vietoje dabar įgyja tokį lygiavertiškumo svorį ir atsiranda vis daugiau tokių kriterijų, indikatorių įrodančių projekto sėkmę, susijusių su socialine dalimi. Ir pati Europos komisija didesnę dalį skiria dabar jau ir ne tik moksliniams rezultatams, bet ir jų socialiniam vertinimui, atsiranda visuose projektuose ta socialinė dedamoji. Ir netgi tiek ataskaitų vertinime, tiek paraiškų vertinime, jeigu duosi gryną mokslą ar kažką tai, tai tikrai nebus tavo sėkmės faktorius sėkmingos paraiškos, tai vadinasi jau ir mokslininkas arba projekto savininkas arba net idėjos savininkas teikdamas paraišką jis turi mąstyti apie socialinį dalyką, apie tai, ant kiek tai yra socialiniu požiūriu svaru, priimtina ir vertinga. Tai ta dedamoji tikrai auga ir tai yra tikrai svarbu ir prie tos visos sistemos dirbama yra tikrai daug, kad jos išryškėtų, kad jos tobulėtų.

Ar manote, kad išskyrus rodiklius būtent socialinės vertės kūrimui ir vertinant kiek organizacija prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, būtų sėkmingesnis ir efektyvesnis socialinės vertės kūrimas?

Taip, vėlgi, aš manau, kad čia priklauso nuo to, kokie projektai dominuoja padalinyje. Ilgą laiką, pavyzdžiui, LMT projektai ir ypatingai susiję su technologiniais, inžineriniais mokslais, socialinė dalis buvo formalumas, jie nebuvo reikalavimas visiškai. Kas liečia socialinius, ekonominius projektus vėlgi LMT, vėlgi priklauso nuo projekto arba nuo idėjos, bet vėlgi, kiek buvo jų sklaida, įtrauktis ir visa kita kaip galutinis rezultatas yra kitas klausimas. Europiniai projektai arba kiti tarptautiniai, pas juos ta socialinė dalis jau senokai buvo, tai aš manau, kad jeigu mes priimtume tas daugiau formas arba padalinys daugiau dalyvautų tuose projektuose, kuriuose reikalaujama socialinių indikatorių ir tam tikrų ataskaitų ir poveikio vertinimo visuomenei, tada taip. Bet aš labai tikiuosi, kad tos formos po truputėlį keisis ir LMT ir kituose projektuose lietuviškuose, nes tarptautiniuose, su kuriais mes pagrinde dirbame, tai tikrai ta dalis auga. Tai jeigu padaliniai daugiau orientuosis į tarptautinius

projektus, natūraliai augs, arba inicijuos tuos pokyčius, kad LMT keistų savo reikalavimus. Nes dabar galvojant iš tos sąmoningumo pusės, jeigu idėja siejasi su socialiniais dalykais, tai galbūt natūraliai žmogus galvoja, bet jeigu nesisieja, labai dažnai mokslininkai žiūri labai į tokius pragmatiškus reikalavimus, jeigu manęs paraiškoj neprašo, tai aš ir nerašysiu. Tai aš manyčiau pakelti šitą dalį galima tikrai per reikalavimus projektų paraiškų rengimo, kad atrastų tas dalis, kas yra jau natūralu kituose tarptautiniuose projektuose.

6 Respondentas

Kaip atsižvelgiate į socialinės vertės kūrimą, formuojant organizacijos/padalinio projektų portfelį?

Šiuolaikiniame rinkos ekonomikos modelyje, labai besikeičiančiame ir dinamiškame, norint turėti ilgalaikę kompanijos strategiją, neužtenka vien pelno siekimo, būtina galvoti ir apie socialinius aspektus, tam kad užtikrinti tvarią, ilgalaikį organizacijos vystymą. Ir tai yra strateginis dalykas, kuris reikalauja daug investicijų dabar, o duoda naudą ilgalaikėj perspektyvoj.

Ar kuriant strategiją ir išsikeliant tikslus atsižvelgiate į Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarę iki 2030 m.? Jei taip, kuriuos tikslus išskiriate kaip prioritetinius?

Aš sakyčiau, kad jie yra kaip paradigma, kaip visuma, apibendrinanti gero, kokybiško, saugaus gyvenimo aplinką. Tai yra skėtis, kuris apima iš principo viską. Kada mes kalbame konkrečiai apie organizacijos veiklas, tai čia aišku reikia truputėlį konkretintis ir tie bendriniai darnaus vystymosi tikslai, jie gali būti kaip įmonės strategija, politika, bet jau čia reikia analizuoti konkretnes rizikas ir tikslus. Be abejonės kiekvienas projektas visų pirma yra pelno siekimas, tai yra labai svarbus ekonominis aspektas, be abejo socialinis ir aplinkosauginis. Nes mūsų veikla vis tiek įtakoja poveikį aplinkai. Tai trys dedamosios jos ir yra, tik aišku vėliau sukonkretinama.

Kokius rodiklius naudojate vertinant socialinės vertės kūrimą ir kokiose socialinės vertės kūrimo srityse juos orientuojate?

Kalbant apie socialinės vertės kūrimą, tai čia aišku visų pirma kiekviena organizacija turi žiūrėti individualiai, kokios sistemos yra taikomos, tam kad galėtum save lyginti su kitom organizacijos daryti tą *benchmarking* palyginamąją analizę ir tada žiūrėti ar tau gerai sekasi, kad tie investuojami pinigai į socialinės vertės kūrimą duoda naudą. Yra tam keletas standartų, yra 26000 ISO socialinės atsakomybės gairės, kuriose nusakoma, kokie kriterijai ir aspektai turėtų būti valdomi ir iš jų galima pasidaryti rodiklius, konkrečiai iš aspektų užduoti klausimą, kuo galiu pamatuoti savo organizacijoje tuos aspektus, tai susiję su darbo teise, sauga, aplinka, ekonominiai rodikliai, aplinkosauginiai, socialiniai. Jei kalbėti apie vidinį socialinę suinteresuotųjų šalių ratų valdymą, susijusį su darbo sąlygom, darbo teise, darbuotojų kvalifikacija, darbuotojų pasitenkinimu ir t. t. SA8000 standartas turi rodiklius, plačiausiai aišku taikomas ir aš jį labai mėgstu, tai yra *Global Reporting Initiatives* gairės,

kuriose yra tam tikri rodikliai, apimantys bendruosius įmonės rodiklius ir jie susiję su dalykais, kuriuos turi kontroliuoti. Priklausomai nuo to, kiek aš turiu suinteresuotųjų rizikų, aš iš didžiulio pasiūlyto rodiklių paketo išsirenku sau tinkančius rodiklius. Niekada negalima imti rodiklių pasižiūrėjus į kitą organizaciją, tai tas pats kas daryti merginai makiažą žiūrint į draugės nuotrauką, nes kiekviena įmonė arba organizacija yra savita ir kiekviena turi savo specifinius projektus, netgi darydama tą patį, bet būdama kitoje valstybėje, ji vėl yra kitokia ir rodiklius būtina surinkti teisingus, tuos kurie yra aktualūs.

Kokius sėkmės kriterijus taikote projektų portfeliui?

Pats pagrindinis tikslas ir siekiamybė, kurią galima pasiekti su socialiai atsakingos veiklos priemonėmis, galvojant apie tai, didžiausias rezultatas yra suinteresuotųjų pasitikėjimas organizacija ir jos produktais arba paslaugomis. Vienaip ar kitaip, kada yra didžiulė konkurencija rinkoje, vartotojas visada renkasi tą, kuris kažkodėl atrodo tiesiog priimtinas. Tai sėkmė yra išvystyti vartotojui tą jausmą ir pasitikėjimą. Tai sėkmė be abejonės yra rizikų eliminavimas, sėkminga prevencija ir nuolatinis socialiai atsakingos veiklos matavimas arba monitoringas. Negali valdyti to, ko negali išmatuoti. Su inžinerija yra labai paprasta, pastatai daviklius, skaitiklius ir matuoja, socialinius dalykus yra labai sunku matuoti, bet juos būtina matuoti. Pasitenkinimą vartotojų, darbuotojų. Yra tiesioginiai rodikliai ir yra netiesioginiai, tai yra darbuotojų kaita. Mano šeima turi konditerijos cechą ir ten darbuotojai nesikeitė dvylika metų. Tai yra tų dalykų, apie ką pasakoju, praktinis taikymas. Gerą darbuotoją rasti yra labai svarbu, jei užaugini profesionalą yra labai svarbu išlaikyti jį. Tai čia yra labai svarbūs dalykai. Darbuotojų kaita, kompetencijos, ar žmonės tobulėja, kiek yra aplinkantų konkurse, jei yra jų daug, rodo, kad žmonės nori dirbti, jei ne, tai yra pirminis signalas. Kalbant apie išorinius, yra labai daug būdų matuoti, per ekonominius rodiklius, per apklausas, per kontaktus, valdyti tą temperatūrą, santykius su interesuotuosiais. Aišku filantropija ir atsakingas reagavimas į problemas.

Kokios rizikos kyla valdant projektų portfeli, atsižvelgiant į socialinės vertės kūrimą?

Pačios didžiausios rizikos yra su vidiniu žiedu, su darbuotojais, darbo etika, darbo saugumu, darbo sąlygomis, darbo vietų kokybe, kvalifikacijos kėlimo galimybėmis, progreso, tobulėjimo darbuotojų, neturint motyvuotų darbuotojų, neįmanoma daryti iššūkių ir projektų, kurie pranoksta iššūkius, tai čia pirma. Antras kriterijus yra vartotojų arba klientų projekto rezultatų pasitenkinimas, pridėtine verte, ne tik tiesiogine paslauga arba produktu, bet ir papildomai palaikymas, servisas, informavimas, rūpestis klientu pranokstantis tiesiog nusipirkimo daikto ar paslaugos faktą. Labai svarbus dalykas, kuris galbūt sėkmės faktorius, tai dažnai organizacijos sako, kad nori būti socialiai atsakingos, tai tada sako skirkime dešimt arba dvidešimt tūkstančių paramos kam nors labdara, bet davimas paramos yra žemiausias filantropijos lygis, kuris iš principo neduoda reikalingo efekto. Tiesiog pašalpa. Socialinė reakcija yra jau šiek tiek geriau, kada mes reaguojam į situaciją, matom mieste ar regione kilo nelaimė. Ir yra reaguojama į nelaimę veiksmiais. Kitas dalykas tai socialinė

reakcija yra labai gerai, bet socialinės iniciatyvos, kai tu pamatai socialinę problemą visuomenėje ir inicijuoji jos sprendimą pats, ne reaguodamas. Tai tokie dalykai duoda didžiausią efektą socialinės atsakomybės srityje.

Kokias rizikas išskirtumėte kaip pačias svarbiausias? Gal galite sureitinguoti nuo svarbiausių iki mažiausiai svarbių: finansinės, operacinės, kultūrinės, strateginės rizikos?

Bet kokių atveju organizacijų pagrindinis tikslas ekonominio pelno siekimas ir jei jos eitų tik į socialines veiklas, visų pirma jos bankrutuotų, jų neliktų, kitas dalykas gali būti priimti visuomenės, kaip marginalai ir papulti į socialinę atskirtį. Nes bet kokių atveju organizacijoms reikia gyventi ir dirbti pagal rinkos ekonomikos dėsnius ir pelno siekimas bet kuriuo atveju yra pagrindinis tikslas. Pagrindinis, bet ne vienintelis. Kada mes planuojame kažkokius projektus ir bandome įtraukti socialinius aspektus, tai yra prevencija neturėti neigiamų pasekmių, kas iš principo gali... Na projektas nepasisekė, lyg viskas ir gerai, bet jis nepasisekė dėl socialinio pasipriešinimo, kažkur padarėm klaidą, tai prarandam ir finansus, ir ekonominius dalykus, ir įvaizdį. Tai yra pasekmės. Kitas dalykas, viskas turi būti daroma subalansuotai ir pamatuotai. Jeigu investuojam į socialinius projektus, tai mes aiškiai pamatuojame, kiek mes įdedam, kokios yra mūsų pastangos, koks bus rezultatas ir kaip tai koreliuoja su pagrindiniais projekto procesais. Ir jie turi būti adekvatūs, visada turi būti balansas, jeigu mes tik peržengiame jį, kalbant apie kultūrines, tai vėlgi nepriimtinas arba atskirtis, susijusios su neadekvatumu, mūsų parengtos priemonės yra neadekvačios, perteklinės, galbūt per ankstyvos, galbūt visuomenė dar nėra pasiruošusi kažkuriems sprendimams. Tai nežinau, devynis kartus pamatuoji, dešimtą pjauni ir darai sistemiškai, tai yra svarbiausias dalykas, apie viską pagalvoti.

Kalbant apie universitetą, mes irgi visų pirma turime paklausti, kas yra mūsų suinteresuotieji ir tada mes galime pradėti apie tai kalbėti. Universitetas yra organizacija sutelkusi intelektualinį potencialą, tai yra žmonės, todėl ypatingai svarbus dalykas yra žmoniškųjų išteklių efektyvus valdymas ir socialinių rizikų minimizavimas ir socialinės atsakomybės aspektų taikymas įmonės viduje, būtent santykių su darbuotojais, darbo kokybė, darbo teise, darbo sauga, darbo sąlygos, sąžiningas apmokėjimas už darbą, karjeros galimybės, sąžiningas atlygis, įvertinimas ir t. t. Tik tokioje aplinkoje, kuri yra visapusiškai komfortiška, žmogus turi potencialą kurti, universitetai klesti tie, kuriuose žmonės gali kurti, jeigu žmogus galvoja apie išgyvenimą, problemas darbo vietoje, jis nekuria, jis yra vykdytojas, jis yra funkcionierius, nes visą produktą sukuria tiek studijų procese, mokslo ir tyrimų procese žmogaus intelektas ir kūrybiniai gebėjimai. Tai čia yra pirmi dalykai, toliau galime kalbėti apie atsakingą infrastruktūros vystymą, palaikymas, plėtra. Vėlgi, kaip mes įtakojam aplinką, kaip mes kuriam kokybę studijoms, mokslui, kaip mes kuriame aplinką miestiečiams, kaip mes įtakojam žmonių gyvenimą, universitetas yra neatskiriama miesto ląstelė, mes beprotiškai įtakojam mikrorajonų atskirų gyvenimą, bendruomenių gyvenimą, impulsą ir kaip ta aplinka kuriama. Ta įtaka yra labai didelė ir plati. Transportas, susisiekimas, judumas, tarša, studentų miestelio plėtros sprendimai, infrastruktūra,

rekreacija, kaip jie valdomi ir kaip mes su suinteresuotaisiais derinam tuos sprendimus. Ir ar tikslas yra patenkinti tikruosius poreikius. Kalbant apie išorinius, tai universitetas turi suprasti kokius suinteresuotuosius mes įtakojam, tai pirmas dalykas yra klientai, tai yra studentai, kurie ateina į universitetą, gauna čia žinias, jas išsineša ir paskui išėję kuria pasaulį aplink save. Universitetas dažnai net nesuvokia, kokią jis įtaką turi žmonių gyvenime ir kaip jis gali formuoti visuomenę. Suvokimas tos galios ir socialiai, atsakingai ją panaudoti yra sėkmės kriterijus. Nes tai nėra tik paskaitos. Kitas dalykas moksliniai tyrimai, kurie formuoja pokyčius regione, valstybėje, Europoje. Kokie jie, kokie kriterijai, kur link sukamos technologijos, kokios yra pasekmės. Ar kuriant naujas polimerines medžiagas yra galvojama, kokią jos turės pasekmę gyvai ir negyvai gamtai, kaip jos paskui gyvens. Sintetinama medžiagų dešimtimis per dieną, niekas jų poveikio aplinkai net nespėja tirti. Tai kur link viskas eina. Kalbant apie išorinius jų yra labai daug ir tas poveikis labai didžiulis. Labai svarbu pagalvoti kiekviename projekte, prie kokių grupių prisilies tos veiklos. Ir kaip padaryti, kad tos veiklos būtų daromos teisingai ir turėtų kaip įmanoma didesnę poveikį.

Kokius metodus taikote socialinės vertės kūrimo projektų rizikų valdymui?

Kaip valdomos socialinės rizikos ir kuriama socialinė vertė, tai čia atsižvelgiam dviem lygiais. Viskas yra daroma per suinteresuotųjų (šalių) vadybą. Jeigu kuriame kažkokį produktą, tai socialinės rizikos yra susiję su socialinėm grupėm, todėl norint išvengti rizikų, pirmiausia reikia identifikuoti suinteresuotųjų grupes, kurios gali kilti, ir tuomet užsiimti prevencija, galvojant apie sprendimus, padaryti juos taip, kad nepažeisti socialinio intereso tų grupių, kurios yra susiję su projekto veiklomis ar rezultatais. Suinteresuotosios šalys gali būti vidinės arba išorinės. Pirmas dalykas yra organizacijos viduj – darbuotojų darbo teisė, bendruomenės, teisė į sąžiningą darbą, į atlygį, darbo laiką, darbo sąlygas. Išoriniai suinteresuotieji priklauso nuo projekto, gali būti vartotojai, klientai, tiekėjai, užsakovai ir t. t. Tie, kurie per tiekimo grandinę vienaip ar kitaip sąveikauja su produktu arba pasekmėmis. Jei tai nematerialus daiktas, paslauga, tyrimai, tai tie, ką liečia ta paslauga per visą tiekimo grandinę.

Kokius metodus taikote identifikuojant socialinės vertės kūrimo rizikas?

Per suinteresuotąsias šalis.

Kokius metodus taikote rizikų analizei ir kaip išskiriate svarbiausias rizikas susijusias su socialinės vertės kūrimu?

Pirmas klausimas, kas gali būti susijęs vienaip ar kitaip, imant visą procesą nuo idėjos iki rezultato ir kas kokiam etape galėtų būti įtakotas kažkaip tiesiogiai, netiesiogiai, pasidarant laukus. Tiesioginiai suinteresuotieji, tokie arti tiesioginių ir toks tolimesnis ratas ir be abejo, pagrindinės investicijos pagrindiniam rizikų valdymui su tiesioginiais ir tada mažiau kitiems. Ir tada, kada jau žinau kas tokie, tada klausiu, o tai kokios veiklos ar konkrečiai kurie aspektai gali pažeisti jų socialinį interesą. Ir tada, ką aš turiu dabar padaryti, kad nekiltų ta rizika.

Kokią strategiją taikote valdant rizikas socialinės vertės kūrimo projektuose?

Yra labai svarbu identifikuoti visus suinteresuotuosius, kokią žalą galime turėti vienoms ar kitoms socialinėms grupėms projekto eigoje ir numatyti kaip užkirsti kelia bet kokioms neigiamoms socialinėms pasekmėms.

Kaip vykdate socialinės vertės kūrimo projektų rizikų monitoringą ir kontrolę?

Tai sėkmė be abejonės yra rizikų eliminavimas, sėkminga prevencija ir nuolatinis socialiai atsakingos veiklos matavimas arba monitoringas. Per suinteresuotąsias šalis.

Ar vertinate, kaip organizacija savo projektų portfeliu prisideda prie Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės tikslų ir uždavinių?

Aš manau, kad įmonės socialinės atsakomybės veiklos, tai jas organizacija iš esmės daro dėl savo įvaizdžio, dėl pasitikėjimo ir vėlgį, prioritetas tas *think globally, act locally* ir aš manau, kad kompanija, kuri pati iš savęs padaro viską, ką gali geriausiai valdant socialines rizikas, ji iš principo padaro mažą žingsnelį ir dideli pasauliniai tikslai yra orientyras ir jeigu kiekvienas padarys tą mažą žingsnelį, pajudėsime prie tų tikslų. Tačiau mintis, kad organizacija gali įtakoti, ji dažnai atbaido, nes nu ką mes čia galime pakeisti, todėl iš principo organizacijos lygmeny, norint, kad darbuotojai užsikrėstų ir kad jiems iš tikrųjų, ne tik formaliai rūpėtų, reikia labai paprastai tuos globalius dalykus paversti į tiesioginius poveikius, į tiesiogines socialines atsakomybes ir ištransliuoti per pavyzdžius konkrečiai. Aš manau, kad iš tikrųjų mes turėtumėm matuoti, kaip pas mus situacija su darbuotojais, su darbo santykiais, su aplinka, su socialiniais dalykais, su ekonominiais dalykais. Ir be abejo tuos rodiklius, jeigu mes naudojame GRI (Global Reporting Initiative) gairėmis ir rodiklių sistema, mes paskui galėsime tuos rodiklius paversti į tų septyniolika tikslų ir galim jau dėlioti kaip norim, bet kažkaip tas procesas turėtų būti antraip. Nes galim pažiūrėti kaip prisidėjom, bet kaip pamatuosi tada globaliam kontekste. Jeigu pradėsi matuoti, kaip čia pakeitėm pasaulį, mes pasaulio nepakeitėm, bet mes pakeitėm save, požiūrį vienas į kitą, į klientą, į tiekėją, į partnerius, į įmonės vardą, ir tai skatina žmones kažką daryti.

Kaip atliekate socialinės vertės kūrimo vertinimą?

Kas metus darydami analizę, darydami ataskaitas ir matuodami pokyčius. Žiūrint priežastis, ar nuo mūsų ar ne nuo mūsų priklauso, jeigu kažkas blogai. Jei nuo mūsų, tai kažką taisom, jei ne – žiūrime ką galim padaryti. Labai svarbu yra nešokinėti nuo rodiklio prie rodiklio, o sekti rodiklius, galima didinti rodiklių paketą, bet kad aš eilę metų matydamas tuos pačius rodiklius, matyčiau pokyčius. Nes socialinių aspektų valdymas projektuose reikalauja tam tikro darbo, išteklių ir t. t. Ir be abejo reikia atsakyti, ar socialinių aspektų valdymas projektų portfelyje atsiperka, ar tą efektyviai darome.

Kiek iš socialinės vertės kūrimo projektų yra sėkmingi ir kokie KPI tai parodo?

Kalbant apie vidinius suinteresuotuosius, tai kuo darbuotojų kaita, kuo mažesnė tuo geriau, darbuotojų pasitenkinimas, nusiskundimų skaičius, pažeidimų įvairių, nelaimingų atsitikimų nebuvimas ar mažėjimas, darbuotojų įsitraukimas į profsąjungų veiklas, darbuotojų pasirašančių kolektyvines darbo sutartis skaičius, pelno dalis socialinėm veiklos, poveikio aplinkai rodikliai. Organizacijose jie skirtingi ir turi prisitaikyti kiekviena sau.

Ar manote, kad metodologinių priemonių pritaikymas socialinių projektų rizikų valdymui padeda pagerinti šių projektų sėkmingumą?

Be abejonės, tikrai taip. Nes pirmas dalykas tai socialinės atsakomybės ir rizikų valdymas yra susijęs su tiekimo grandinės valdymu, jeigu mes esame tiekimo grandinėje ir kažkas iš mūsų tiekėjų, komponentų, subkontraktorių padaro kažką tai socialiai neatsakingo, be abejonės mes kaip partneriai turim tas pačias problemas. Tiekimo grandinės valdymas yra vienas iš prioritetų. Toliau labai dažnai įmonės žino kas yra jos viduje, o kas yra jos išorėje yra neaišku. Todėl įvairios partnerystės socialiai atsakingų kompanijų yra svarbus. Yra daug labai metodikų, priemonių ir be abejonės, susisistemint viską yra labai gerai. Tai iš tikrųjų sistemiškas, metodiškas darbas yra raktas į sėkmę.

Ar manote, kad išskyrus rodiklius būtent socialinės vertės kūrimui ir vertinant kiek organizacija prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, būtų sėkmingesnis ir efektyvesnis socialinės vertės kūrimas?

Pirmas dalykas, tai universitetas buvo padaręs socialinės atsakomybės ataskaitą, kur bandė surinkti rodiklius ir buvo surinktas rodiklių paketas universiteto startui ir universitetas bandė sistemintis tuos dalykus. Aišku tas dalykas turi būti nuolatos, monitoringas turi būti nuolatinis, kažkurioj vietoj, kažkur jis buvo paleistas ir vėl mes neva jų neturim. Ji buvo padaryta *Global Impact* tinklui, kai reikėjo, ir paskui buvo užmiršta. Pirmas dalykas, reikia juos (rodiklius) surinkti į vieną vietą, kitas dalykas reikia derinti su strategija ir su kitais rodikliai, jie neturi būti dalykas, kurį reikia atskirai daryti, o tai turi būti integruota į kasdieninį sprendimų priėmimą.

7 Respondentas

Kaip atsižvelgiate į socialinės vertės kūrimą, formuojant organizacijos/padalinio projektų portfelį?

Atsižvelgiame formuojant studijų programų portfelį, numatant dėstymo didaktiką ir per studentų grįžtamąjį ryšį. Vienas iš strategijos prioritetinių tikslų ir planų yra žaliasis universitetas ir socialinė atsakomybė, kas tiesiogiai siejasi su socialinės vertės kūrimu. Žiūrime pagal tai, kokius mes studentus norime ugdyti ir kokie turėtų būti mūsų absolventai – pilietiški ir atsakingi absolventai. Pagal mūsų misiją studentai turi ne tik atitikti darbo rinkos poreikius, bet ir kūrybingos asmenybės, kurios išėję iš universiteto kurs vertę visuomenei. Tai gali būti siekiama per įvairius *start up* 'us, kurie orientuoti į ne

pelno siekiančius rezultatus. Studentų ugdyme skirstomės į stiprias krypties kompetencijas, pagal pagrindinę studento studijų kryptį, ugdome antreprenerišką ir pilietišką studentą, galvojame, ką turime padaryti, kad jis toks būtų. Visų pirma nusistatome, koks turi būti studentas ateidamas į universitetą, tai darome per minimalų stojimo balą, vidutinį įstojančiųjų stojimo balą ir užsienio studentų skaičių. Viskas skaidoma į turinį, metodus, organizavimą ir struktūrą. Taip pat vienas iš projektų yra 3+2 modelis, kada bakalauro studijos truktų 3 metus ir magistro – 2 metus. Į numatomą studijų planą ir tinklėlį yra planuojama įtraukti darnaus vystymosi alternatyvas, kuriose būtų ugdoma socialinė atsakomybė, tai taip pat siekiama įtraukti į kitus modulius, kaip jų dalis. Mes dabar dėliojam naują tinklėlį ir šitas tinklelis yra trijų metų bakalauro planuojamų studijų ir ką mes sakom, mes sakom, kad visose studijų programose turi būti modulis, kuriame būtų integruota darnaus vystymosi dalis. Dabar tas modulis yra vystomas, kuriamas, jame yra filosofijos dalis, nes universitete turi būti modulis, nes iš filosofijos gimė visi mokslai, ir yra dalis darnaus vystymosi, ir ten turi būti konkretnės alternatyvos, kurios eina į darnaus vystymosi kelius, kad jeigu mes norime gyventi darnioje visuomenėje, mes turime apimti visas puses. Tai čia yra toks atskiras modulis, nes mes sakome, kad turi išsiskirti horizontaliai ir tada ta pilietiško kompetencija yra vystoma per jį ir tada turi būti integruojama vertikalčiai į visus kitus modulius, vadinasi kiekviename modulyje išsiėmus būtų galima pamatyti, kur ta socialinės vertės, darnumo kompetencija yra vystoma. Trečias kelias yra, kurį mes vadiname neformaliu, kai studentas gali dalyvauti įvairiose veiklose, būreliai, klubai ir t. t. ir tokiu būdu irgi vystyti tas neformaliąsias kompetencijas, tokiu būdu kurti savo portfelį. Tai vadinasi mes sakome, kad su studijomis, per tokius unifikuotus dalykus, tinklėlį, tam kad pasiektume socialinės vertės šitą tikslą, mes iš karto turime matyti turinyje, kur tai yra ugdoma. Mes taip įdiegiame į tinklėlį produkto vystymo projektą, kur studentai dirba tarpdisciplininėse grupėse ir vysto savo produkto kūrimo, vystymo gebėjimus, ir jie gali būti nuo idėjos generavimo, pereinant prie atvejo analizės ir mes imam ir verslo, ir viešojo sektoriaus. Jeigu pas mus ateis iš viešojo sektoriaus ir sakys, kad mes turim kažkokią problemą, kurią reikia spręsti, tai dirba grupės studentų ir jie irgi dirba kažkokio viešojo sektoriaus, visuomenės klausimui spręsti. Kad kurtų tą naudą, vertę ir panašiai.

Ar kuriant strategiją ir išsikeliant tikslus atsižvelgiate į Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 m.? Jei taip, kuriuos tikslus išskiriate kaip prioritetinius?

Turbūt vienu žodžiu neatsakysiu, tai turbūt klausimas nebūtinai man yra. Gal kolegų atsakytų konkrečiau, į ką tiksliai yra atsižvelgiama. Tai gal šitą klausimą aš nepaliksiu sau.

Kokius rodiklius naudojate vertinant socialinės vertės kūrimą ir kokiose socialinės vertės kūrimo srityse juos orientuojate?

Aš kalbėsiu tik apie studijas. Ką mes darome su studijų programomis, jos yra vertinamos ir akredituojamos reguliariai, kadangi studijų programų rezultatuose yra minima viskas, kas siejama su socialiniais terminais, tai studijų programa turi išsikeltus studijų rezultatus, kurių turi būti pasiekiami,

tu rezultatų pasiekimas yra matuojamas per modulius, kokius rezultatus jie turi ir tada per studentų pasiekimus ir kaip jie įvertinami. Tai vienas dalykas, mes galime matuoti per studentų rezultatus, per jų baigiamuosius darbus ir per tai kaip ekspertai vertina mūsų programas. Nes gali akredituoti trims arba šešiams metams, bet būtent jie ir pasako, kaip mums sekasi siekti tų studijų rezultatų, kurie yra užsibrėžti studijų programose, vadinasi tie rodikliai yra mums duodami Švietimo ir mokslo ministerijos Studijų kokybės vertinimo centro. Mes taip pat turime savo vidinius rodiklius, per kuriuos užtikriname studijų kokybę institucijoje.

Kokius sėkmės kriterijus taikote projektų portfeliui?

Gal pavyzdį duosiu, mes dabar dirbame su kiekviena studijų programa tam, kad būtų galima užtikrinti jų nuolatinį tobulinimą ir mes esame pasirengę studijų programų vadovų, beje pas mus vadinasi studijų kryptių programų vadovų ir studijų programų kryptių vystymo metodika ir toje metodikoje yra vadinami *Key Performance Indicators* (KPI), tai vadinasi jie mums parodo tai, ko mes norim pasiekti ir jeigu mes pasiekiam, tai vadinasi mes užsitikrinę tą sėkmę, ką mes norime matyti. O kitas dalykas, kadangi į kiekvieną programą yra investuojamas laikas, žmogiškieji ištekliai, darbas ir t. t. ir kiekvienoj programoj norime matyti tam tikrus arkliukus, perliukus, tos programos tai mes irgi dar pasigrindžiam, yra angliškas pavadinimas *Return On Investment* (Investicijų pelningumo rodiklis), kiek mes investuojam, nebūtinai kalbant apie pinigus, tai kokia bus grąža ir mes tai galime matyti per stojančiųjų skaičių, jų kokybę, ar pabaigia laiku studijas, pasitenkinimas, įsidarbinimas ir t. t. Tai kiekvienai programai mes turime konkrečius kiekybinius ir kokybinius rodiklius, kurių mes kiekvienais metais laikomės ir kiekvienais metais žiūrim į juos ir pagal tai priimam tam tikrus konkrečius sprendimus.

Kokios rizikos kyla valdant projektų portfeli, atsižvelgiant į socialinės vertės kūrimą?

Viena iš rizikų, ta prasme čia keletas rizikų gali būti, bet mes kaip universitetas turim nuolat būti tokie, kurie atitiktų studentų lūkesčius ir poreikius, atitiktų rinkos ir atitiktų visuomenės lūkesčius ir poreikius taip pat. Tai čia daugiau turbūt mums užduotis yra ir mes turime taip gebėti dėti turinį, kad studentai iš karto suprastų, kodėl jiems to reikia, mes nuo šito klausimo pradėjom, kai tobulinam programas, kai tobulinam turinį. Dėl to ir atsiranda projektinė veikla, nes toje projektinėje veikloje, kai studentai dirba grupėse ir kai mes žinom, kokias mes norim, kad jie išsineštų kompetencijas ir jie gavę tam tikrus dalykus, kad ir tas pats asmens sveikatos ugdymas, ji iš karto turėtų atsirasti projektinėje veikloje, kur jie supranta, kur jie gali tai panaudoti. Tai kai studentai mato, kad man jos čia reikia, tada visai kitaip žiūri. Tai su šituo klausimu mes visą laiką einam, nes studentai visą laiką mūsų to klausia. Tai nežinau, kiek tai yra rizika, bet mes visą laiką turim tą klausimą turėti omenyje, tai taip. Rizika gali būti studentų pasipriešinimas, akademinės bendruomenės pasipriešinimas.

Kokias rizikas išskirtumėte kaip pačias svarbiausias? Gal galite sureitinguoti nuo svarbiausių iki mažiausiai svarbių: finansinės, operacinės, kultūrinės, strateginės rizikos?

Gal kultūrinė būtų ta tokia didžiausia, nes mes iš viso kaip šalis to tokio konteksto, gal dar gerai nežinome ką ir kaip reikia daryti, kad mes tik dabar pradėdami labiau galvoti apie save ir savo aplinką lyginant su kitomis šalimis, kurios daugiau tame pažengę. Tai kultūriškai aš šneku apie supratimą suvokimą mūsų pačios visuomenės.

Kokius metodus taikote socialinės vertės kūrimo projektų rizikų valdymui?

Aš tai galvoju, kad metodai pagrindiniai ir būtų tokie: pirmas dalykas tai yra informavimas, komunikavimas, viešinimas, kad žmonės žinotų, kam to reikia, koks to tikslas ir kokia bus galutinė vertė, tai čia vienas metodas, o antras metodas yra skirtingų dalininkų, grupių atstovų įtraukimas į procesus ir į sprendimų priėmimą, tarkim jeigu mes kalbam apie studijas, studijų kokybę, jos užtikrinimą, tai nėra vien tikrai vienpusiškai kažkas tai iš administracijos, kas tame dalyvauja, bet mes traukiame studentus, kad jie atneštų savo požiūrį, mes traukiame socialinius partnerius, rinkos atstovus, viešojo sektoriaus atstovus, traukiame dėstytojus, mokslininkus ir t. t. Pavyzdžiui mūsų studijų kryptių programų komitetuose dalyvauja visuose ir studentai, ir socialiniai partneriai, nes mes gali būti, kad matytume tikrai vieną pusę, o jie gali įnešti dar ir savo požiūrį, tai va tas metodas būtų visų dalininkų įtraukimas į procesus ir sprendimų priėmimą.

Kokius metodus taikote identifikuojant socialinės vertės kūrimo rizikas?

Kiekvienas projektas turi savo dalį, eilutę arba vietą, kur yra nurodomos galimos rizikos ir kaip jas reikėtų valdyti, kaip rizikų planas. Tai vadinasi mes dėliojamės viską, dėliojamės visais atvejais daromės SWOT'ą (SSGG analizę), tai kiekviena programa, projektas turi savo SWOT'ą ir tada aišku ta rizikų dalis ir koks būtų tas rizikų valdymas. Netgi dirbant mūsų studijų biure, ruošiant kiekvieno departamento strategiją, mes taip pat nusimatome, kokios gali būti rizikos ir kaip jas reikėtų valdyti, tai kiekvienas projektas su tuo eina.

Kokius metodus taikote rizikų analizei ir kaip išskiriate svarbiausias rizikas susijusias su socialinės vertės kūrimu?

Taip pat per SWOT analizę.

Kokią strategiją taikote valdant rizikas socialinės vertės kūrimo projektuose?

Rizikos valdyme mes tada ieškome metodų, kaip konstruktyviai reiktų tai spręsti, sprendimo būdai. Aišku kiekvieną riziką reiktų pasverti ir tada priklausomai nuo jos sudėtingumo lygio, tam tikri metodai tada ir taikomi. Bet kiekvieną kartą pagalvoji, koks geriausias sprendimo būdas ir konstruktyviausias ir ką mes dar darome, tai kiekvieną kartą paklausiamo savęs, kieno pagalbos mums reikia, vadinasi, kas dar turėtų dalyvauti iš kitų padalinių.

Kaip vykdoma socialinės vertės kūrimo projektų rizikų monitoringą ir kontrolę?

Yra laike sudėliojami visi procesai ir nuolat peržiūrimi rodikliai. Vykdomi nuolatiniai susitikimai projekto vadovo su projekto savininku, jų metų pateikiama ataskaita, vykdomi kas savaitę. Taip pat darbo grupių vadovai ateina į kokybės užtikrinimo komitetą, kartą į mėnesį ar į du. Žiūrima, kokios problemos ar rizikos kyla, eigoje ieškoma sprendimų joms.

Ar vertinate, kaip organizacija savo projektų portfeliu prisideda prie Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės tikslų ir uždavinių?

Taip pat negalėčiau atsakyti šio klausimo.

Kaip atliekate socialinės vertės kūrimo vertinimą?

Galima šiuo klausimu kalbėti iš dviejų pusių. Visų pirma tai modulio lygmenyje, tai kalbant apie bendruosius universitetinius dalykus, kaip asmens sveikatos ugdymą ir panašiai, tai galima žiūrėti per pačių studentų pasiekimus ir įvertinimus. Taip pat galima žiūrėti į bendrus studentų pasiekimus studijų programoje, rengiant baigiamuosius darbus. Taip pat jau išėjus iš universiteto galima žiūrėti studentų įsidarbinamumą, alumnų klubą, kokius studentai kuria socialinius projektus, kaip sekasi baigus studijas įsiliesti į visuomenę ir rinką.

Kiek iš socialinės vertės kūrimo projektų yra sėkmingi ir kokie KPI tai parodo?

Pasiekimai ir įvertinimas, pažymiai studentų. Taip pat bet kokie mūsų studentų laimėjimai konkursuose, pavyzdžiui, modulyje Technologijų antreprenerystė, studentai iš skirtingų studijų programų dirba grupėse, kuria technologijas, su kuriomis vėliau dalyvauja konkursuose. Kuriamos technologijos, kurios padeda žmonių geresniam gyvenimui. Pavyzdžiui, buvo studentų sukurta dirbtinė nosis, kuri uosto žalią mėsą ir nustato, ar ji šviežia ar ne. Visame studijų procese turim KPI kiekybinius ir kokybinius rodiklius, visas studijų procesas turi aiškius rodiklius.

Ar manote, kad metodologinių priemonių pritaikymas socialinių projektų rizikų valdymui padeda pagerinti šių projektų sėkmingumą?

Tikrai taip, vienareikšmiškai. Aš galvoju, kad jeigu mes apie tai negalvotumėm, tai mums reiktų dažnai grįžti atgal ir taisyti tam tikras klaidas, nes projektam tarkim kad ir 3+2 irgi dėliojamės visus *timeline'us*, *Gantt'us* ir t. t., kas iki kada turi būti padaryta, kokia rizika gali kilti, tai padeda mums numatyti, kas gali atsitikti, kokios problemos ir tas problemas spręsti anksčiau nepaliekant jų vėliau.

Ar manote, kad išskyrus rodiklius būtent socialinės vertės kūrimui ir vertinant kiek organizacija prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, būtų sėkmingesnis ir efektyvesnis socialinės vertės kūrimas?

Vienareikšmiškai taip. Tačiau noriu paminėti, kad studijų procese jau yra taip daroma.

8 Respondentas

Kaip atsižvelgiate į socialinės vertės kūrimą, formuojant organizacijos/padalinio projektų portfelį?

Visų pirma, žiūrint, kad yra tas projektų portfelis, nes nu mes neformuojame organizacijos projektų portfelio centralizuotu principu. Ta prasme duodam *gide'us* tam tikrus, bet žiūrint, kaip apibrėžti organizacijos projektų portfelį, kas tai yra, ką tu turi galvoje.

Nu atsižvelgiam.. Ne nu mane visą laiką šitie klausimai labai suglumina, nes nu iš esmės viena iš universiteto misijų yra socialinės vertės kūrimas, tai natūralu, kad mes visuose procesuose turime, nu mes nesame *for-profit* (pelno siekianti) ir mes natūraliai, trečia misija socialinė vertė, tai yra vienas iš svarbiausių dalykų aš galvoju, tai yra universiteto misijoje ir universiteto filosofijoje. Tai mes tiesiog privalome atsižvelgti į socialinę vertę, man taip atrodo. Ir projektai, kuriuos mes (vykdome), ir gal nėra, kad mes ten kažkaip specifiškai keltume tą klausimą, tai gal to specifiškai kėlimo nėra, tai bendrai yra užkodota universiteto filosofijoje, ta socialinė vertė. Nes nu kitu atveju mes gal net ir ne universitetas būtume.

Ar kuriant strategiją ir išsikeliant tikslus atsižvelgiate į Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarę iki 2030 m.? Jei taip, kuriuos tikslus išskiriate kaip prioritetinius?

Tiesiogiai manau, kad ne. Ir jei kalbant apie 2030 *Sustainable Development Goals* (Darnaus vystymosi tikslai, tai nu jie yra tokie platūs ir mes adresuojam keletą tų tikslų, ten kur yra labiausiai (svarbūs?), bet jei klausi, ar pas mus strategijoje yra tiesiogiai paminėta šitie tikslai, tai ne, jų nėra. Bet jeigu pasižiūrėti dabar paskutinis va, dabar mes fondą, pavyzdžiui, kuriam tokį, kuris palaikys mokslininkus, projektus ir t. t., tai mes to projekto aprašyme labai aiškiai indikuojam, kad mūsų universitetas prisideda prie tų darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo. Ir na tai turėtų būti toks natūralus procesas, kuris aišku šiandien dieną galbūt nėra toks natūralus ar visiems suprantamas, bet na sakykim, kad ir tas dabar bakalauro tinklelių perdarymas, kur mes iš esmės rekonstruojam bakalauro tinklelį, kaip jis atrodys, tai ten atsiranda tokie dalykai, kaip filosofijos ir darnios plėtros alternatyvos, tai mes per tas alternatyvas būtent ir planuojam kalbėti apie būtent tą socialinę vertę ir na iš tikrųjų yra planų ir galvojimo, bet iš tiesų šitas klausimas yra ne tik pas mus, bet ir kituose universitetuose yra labai aktualus ir sakyčiau, kad tik keliuose universitetuose yra sprendžiamas taip realiai, kad visi dėstytojai ir visi studentai, kurdami inovacijas ar mokslo įvairiausius projektus, užduotų sau klausimą, kokia yra to naujo produkto ar naujos inovacijos socialinė vertė, ar tikrai tai yra maksimali socialinė vertė, ar tikrai toje srityje kur labiausiai reikia. Tai tikrai šiandien dienai mes mažai apie tai galvojame. Bet tai neturėtų būti kažkoks paralelinis procesas, aš visą laiką sakau, nes aš pati Jungtinėse tautose penkis metus pradirbau ir labai puikiai žinau, kaip mums jie būdavo nu tiesiog, *gender equality* (lyčių lygybė), nu tai ir rašykim paragrafą apie tai, kad mūsų projektas adresuos tą, arba, kad pridėkim žodį apie Darnaus vystymosi tikslus ir jau įsivaizduokim, kad... nu tai taip nebus. Ta prasme turi natūraliai į

visus procesus integruoti aišku tuos dalykus ir dėstytojai turėtų, kaip pas mus yra dėdaktikos mokymai, tai turbūt dėstytojams reikėtų per dėdaktikos mokymus privalomai kalbėti apie socialinę atsakomybę. Ir, kad dėstytojai visi adresuotų savo paskaitose, skaitydami jie galvotų jau apie tai, bet nu, kad tai nebūtų kažkoks tai dirbtinai įvestas dalykas, bet tiesiog, kad būtų integruota į dalykus, į specialybinius, kad studentai pradėtų galvoti apie tai ir patys dėstytojai apie tai, kad nu iš tikrųjų, jeigu tu teiki projektą didžiulio finansavimo ir nu ar realiai ar tai yra dalykas, kuris tikrai sukurs kažkokią socialinę vertę, ar tai nekenks kažkam tai, kaip bus adresuotas socialinės atsakomybės klausimas. Nu tai čia turi tapti kultūra universiteto ir ta kultūra aišku ateina per strategiją, per tai kaip mes komunikuojam ir jai įsigyvendinti reikia kaip minimum, kokių dviejų–trijų metų.

Kokius rodiklius naudojate vertinant socialinės vertės kūrimą ir kokiose socialinės vertės kūrimo srityse juos orientuojate?

Projektuose, tai tikrai nežinau, kokius rodiklius naudojam, bet nu jeigu imsime, kad ir tokį rodiklį, nežinau ar jį būtų galima sieti su socialinės vertės kūrimu, tai įdarbinamumo, darbuotojų pasitenkinimo, pagrindiniai strateginiai rodikliai, tai jie yra. Taip pat studentų pasitenkinimas. Mes naudojam tokius, galbūt reikėtų kažką kitaip pasižiūrėti, bet aš iš tikrųjų irgi pati galvoju, kas tai galėtų būti per rodiklis, galbūt tai galėtų būti kažkokie projektai, nu iš esmės visi projektai turėtų būti nukreipti socialinei vertei, nu jie visi turi būti atsakingi, tai išskirti kažkaip lyg ir negali. Tai va net įdomu būtų, kokius rodiklius galėtumėm įdėti universiteto lygmeny. Valstybės jau aiškiau, bet universiteto tai nu turbūt geras klausimas. Nežinau. Nemanau, kad ISO reiškia, kad organizacija jau tikrai yra socialiai atsakinga.

Kokius sėkmės kriterijus taikote projektų portfeliui?

Projekto lygyje aš negaliu atsakyti, turbūt visas kompleksas galėtų būti, bet strateginiam lygmeny yra sakykim valdymo išlaidos. Tai kiek mes išleidžiame valdymui, ar valdymas yra efektyvus. Tai bendrai toks vienas iš rodiklių, kuris parodo, kaip efektyviai mes valdome organizaciją plačiąja prasme.

Kokios rizikos kyla valdant projektų portfelį, atsižvelgiant į socialinės vertės kūrimą?

Nu rizikos manyčiau, kad visų pirma ne visada gali gauti projektą, rizikos tokios, kad jei tu žiūrėsi labai atsakingai į visus projektus, ką ir turėtum daryti, tai galbūt kai kada tu negausi pakankamai projektų, nes kitai pusei nebus reikalingi tokie projektai tiesiog, nes turi būti ir rinka pakankamai išlavėjusi tam, kad ji pirktų iš tavęs tokias paslaugas ir kad galėtum su ja organizuoti tokius projektus, kurie labai aiškiai indikuotų tą socialinę vertę, kurtų tą socialinę vertę ir ne visada yra tų finansų pritraukimo galimybės. Va ta kita pusė turbūt ne visada sindikuoja tą socialinę vertę, ji tiesiog žiūri tam tikros naudos sau ir privačiam verslui. Tai rizikos yra labai atsakingai ir principingai projektus ir produktus, jų gamybą, prototipavimą ir taip toliau, tai kad gali tiesiog tavo pajamos mažėti.

Šiandien dienai, esant tokiai rinkos situacijai, kada yra tokia rinka ir kai ji tikrai nėra pakankamai išlavėjusi, kur įmonės būtų visos socialiai atsakingos.

Kokias rizikas išskirtumėte kaip pačias svarbiausias? Gal galite sureitinguoti nuo svarbiausių iki mažiausiai svarbių: finansinės, operacinės, kultūrinės, strateginės rizikos?

Nežinau, turbūt strategines ir finansines dėčiau į viršų. Bet aš sakau, aš kitaip šiek tiek galvoju apie tą dalyką ir galvoju, kad nu taip, aišku, jeigu rinka būtų kitokia, tai galbūt situacija būtų kitokia, bet iš esmės tai turėtų būti natūralus dalykas. Universitetui ta prasme galvoti kiekviename žingsnyje apie socialinę vertę, o ne kažkaip bandyti pritempti prie to, tai tada ir tos rizikos kitaip galbūt atrodytų. Bet galbūt aš čia taip, labai neįsigilinus į tą temą stipriai.

Kokius metodus taikote socialinės vertės kūrimo projektų rizikų valdymui?

Tai projektuose vėlgi, turbūt atitinkamai, strateginiam lygmeny, tai visada suformuojam tam tikrą rizikų valdymo planą ir strategiją kažkokią, kas bus jeigu ir kokios rizikos yra ir analizės lygmeny, jeigu kažką kuriame, analizuojame, o kokios gi rizikos bus vieno ar kito scenarijaus ir koks galėtų būti tų rizikų valdymo planas, kad jų išvengt.

Kokius metodus taikote identifikuojant socialinės vertės kūrimo rizikas?

Priklausomai nuo situacijos, bet pagrinde per susidaromus galimus scenarijus.

Kokius metodus taikote rizikų analizei ir kaip išskiriate svarbiausias rizikas susijusias su socialinės vertės kūrimu?

Taip pat, per scenarijus.

Kokią strategiją taikote valdant rizikas socialinės vertės kūrimo projektuose?

Nu reikėtų žiūrėti žinok, tikrai dabar negaliu pasakyti, kokią strategiją taikom konkrečiai, reiktų tiesiog pasižiūrėti detaliau. Mano lygmeny nėra taip, kad su kuo aš dirbu, kad mes kažkaip tai išskirtume... Nu tai irgi turbūt nuo situacijos, bet mes neanalizuojam, kad mes taip taikom prisiėmimą, mažinimą, ar dar kažką tai, tai tiesiog veiksmus, kas galėtų tas rizikas minimizuoti, bet tikrai ne vengimo rizikų strategija.

Kaip vykdate socialinės vertės kūrimo projektų rizikų monitoringą ir kontrolę?

Pagrinde per rodiklius.

Ar vertinate, kaip organizacija savo projektų portfeliu prisideda prie Jungtinių tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės tikslų ir uždavinių?

Tiesiogiai nevertinam.

Kaip atliekate socialinės vertės kūrimo vertinimą?

Ne, mano lygmeny neatliekam socialinės vertės kūrimo vertinimo. Bet projektuose tai atlieka. Bet bent jau centriniam lygmeny tokio vertinimo nėra.

Kiek iš socialinės vertės kūrimo projektų yra sėkmingi ir kokie KPI tai parodo?

Savo lygmeny negalėčiau to atsakyti.

Ar manote, kad metodologinių priemonių pritaikymas socialinių projektų rizikų valdymui padeda pagerinti šių projektų sėkmingumą?

Manau, kad taip. Sakau, vėlgi, čia kaip pasižiūrėsi. Nu manau, kad taip. Bet aš labai nenorėčiau, kad tai būtų tiesiog kažkoks labai tik formalus procesas, bet manau, kad be abejo, tai padeda vertinti rizikas.

Ar manote, kad išskyrus rodiklius būtent socialinės vertės kūrimui ir vertinant kiek organizacija prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, būtų sėkmingesnis ir efektyvesnis socialinės vertės kūrimas?

Nu tai taip, jeigu formaliai kalbant tai taip, tikrai taip būtų. Bet nu kiekvienam projekte, kas ta socialinė vertė. Turbūt labai priklauso, kaip mes ją apibrėžiam, kaip mes ją tada vertinam. Nes nu kažkokia paslauga irgi yra tam tikra prasme socialinė vertė, bent aš taip žiūriu. Tada tu išsiskiri rodiklius, kurie tau parodys, kad ta paslauga yra efektyvesnė ir ji socialiai vertinga. Jei žiūrint pagal tai, kaip yra kuriama universiteto vertė visuomenei ir organizacijos viduj – bendruomenei, tai pagal šitą labai daug ką universitetas daro, daug dalykų, tikrai. Ir aišku vertinimas, vienareikšmiškai. Bet nu visais lygiais yra vertinimas. Ir jeigu pažiūrėsi į mūsų strateginius rodiklius, vertės grandinių rodiklius, kurie eina į žemesnį lygį ir va ten gali pasiimti tuos rodiklius ir pažiūrėti, kurie kuria socialinę vertę, priklausomai kurie tinka pagal tai, kaip socialinę vertę išvis apibrėžiam. O ten tokių tikrai yra daug. Bet apskritai, labai svarbus visų pirma apibrėžimas, kas yra ta socialinė vertė, nes prie jos pritempti galima praktiškai viską, todėl reikia susikonkretinimo. Gali būti viskas ir gali būti nieko.