

DARNIŲJŲ INOVACIJŲ DIEGIMO SKATINIMAS

REKOMENDACIJOS POLITIKAMS



AKADEMINĖ
LEIDYBA

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

Rasa Pušinitė, Raminta Pučėtaite

Darnųjų inovacijų diegimo skatinimas

Rekomendacijos politikams

Vilnius
2015



Rekomendacijos buvo parengtos 2013–2015 metais, įgyvendinant projektą „Organizacijų etikos poveikis organizacinio novatoriškumo transformavimui(si) į darnias inovacijas“ (projekto Nr. VP1-3.1-ŠMM-07-K-03-042), kuriam parama skirta pagal Europos socialinio fondo finansuojamą 2007–2013 metų Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos trečiojo prioriteto „Tyrėjų gebėjimų stiprinimas“ priemonę „Parama mokslininkų ir kitų tyrėjų mokslinei veiklai (visuotinė dotacija)“.

Knyga atspindi tik jos autorių nuomonę. Europos Komisija neatsako už joje pateikiamą informaciją.

Apsvarstė ir rekomendavo išleisti Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto taryba (2015 m. birželio 28 d.; protokolas Nr. 11)

Recenzantai:

Doc. dr. Svajonė Mikėnė, M. Romerio universitetas

Doc. dr. Raimundas Kaminskas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas

Kalbos redaktorė: Vaida Jėčienė

Viršelio autorė: Silva Jankauskaitė

ISBN 978-9955-33-682-2

© Akademine leidyba

© Vilniaus universitetas

Darniosios inovacijos yra vienas iš būdų pasiekti darnaus vystymosi tikslus, kurie numatomi valstybių strategijose. Darnaus vystymosi koncepcija yra dominuojanti ir neužleidžianti pozicijų kalbant apie būtinus pokyčius pasaulyje. Šiam tikslui pasiekti reikalingas maksimalus visų suinteresuotųjų šalių visuose trijuose sektoriuose (valstybės, verslo, nevyriausybinių organizacijų) bendradarbiavimas, aiškūs politiniai tikslai bei instrumentai.

Darniosios inovacijos samprata

Organizacijos veikla, kurianti ekonominę naudą bei teigiamą poveikį aplinkai ir/arba visuomenei, yra **darnioji inovacija**. Pagal tai, kuris iš dviejų – aplinkosauginis/ekologinis ar socialinis – poveikis dominuoja įgyvendinant organizacijos tikslus, gali būti išskiriamos šios darniosios inovacijos rūšys (žr. 1 pav.):

- Tiesioginės ekoinovacijos:

- *Ekoinovacijos*, pasiekiančios teigiamą privatų ekonominį rezultatą ir turinčios netiesioginį socialinį poveikį (pvz., *beatliekė gamyba, hibridiniai automobiliai ar elektromobiliai*). Tai įmonių diegiamos aplinkosauginės inovacijos, susijusios su proceso, technologijos, produkto pakeitimu, kuris turi aiškiai apskaičiuojamą ekonominį ir aplinkosauginį poveikį.

Netiesioginis socialinis poveikis

atsiranda įvertinus mažėjantį taršos poveikį visuomenei ir tai, jog, pavyzdžiui, naudojimas transporto priemonėmis gali būti grįstas dalijimusi.

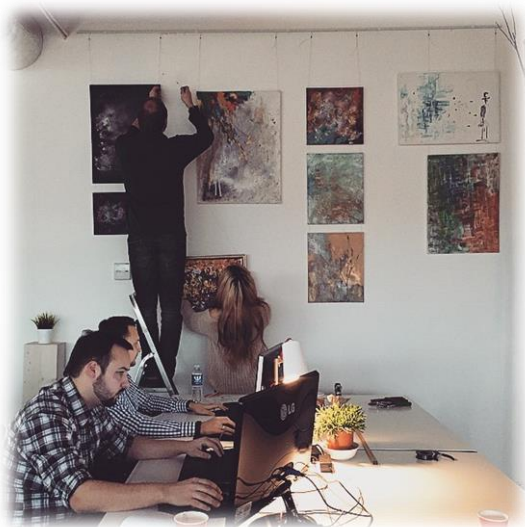
- *Ekoinovacijos*, pasiekiančios teigiamą privatų ir išorinį ekonominį rezultatą ir turinčios aiškų socialinį poveikį (pvz., *saulės kolektoriai ar gėlo vandens išgavimo technologijos, sprendžiančios gyventojų apsirūpinimą elektra ar geriamu vandeniu tuose pasaulio regionuose, kur energiją generuojančios ar*



Nuotraukos autorė R. Pučėtaitė

vandenį tiekiančios infrastruktūros nėra). Tokios inovacijos pasižymi ne tik finansine nauda jų diegiančiai organizacijai, bet ir netiesioginiu ir kol kas dažnai nematuojamu poveikiu suinteresuotosioms šalims (pvz., sergamumo bei nacionalinių išlaidų sveikatos apsaugai mažėjimu). Aiškus socialinis rezultatas atsiranda dėl konkrečios socialinės problemos sprendimo. Pažymėtina, kad šio tipo ekoinovacijas įmanoma įdiegti bendradarbiaujant privačiam, valstybiniam ir nevyriausybiniam sektoriams – to dažnai imasi socialinės įmonės.

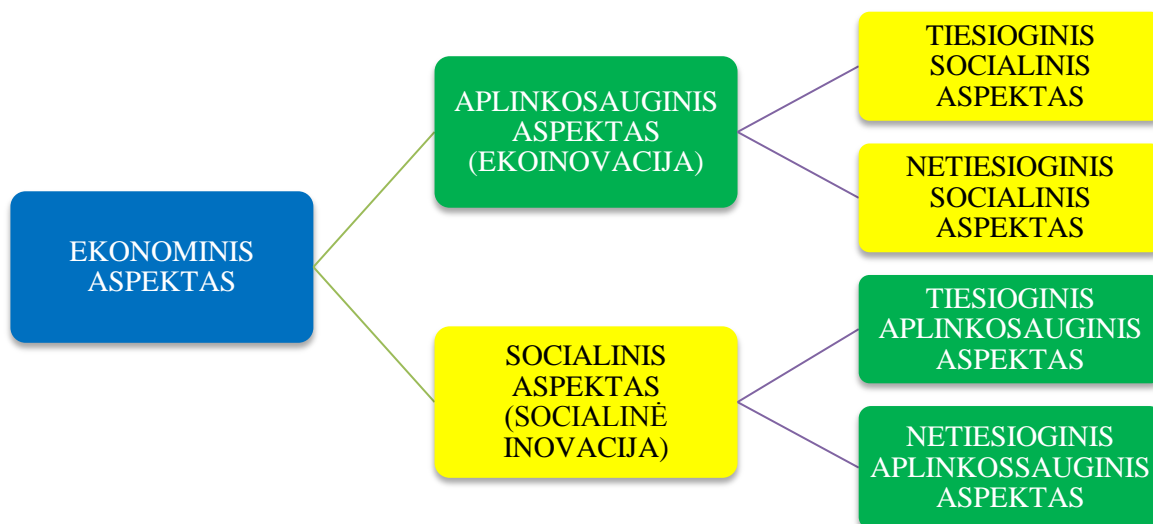
- Tiesioginės socialinės inovacijos:
 - *Socialinės inovacijos*, pasiekiančios privatų ekonominį rezultatą (gerinančių finansinius organizacijos rodiklius: pelną, apyvartą), turinčios aiškų socialinį poveikį (pvz., *neįgalių asmenų įdarbinimas, mikrokreditavimas kaip skurdo įveikos priemonė ir pan.*) ir netiesioginį aplinkosauginį poveikį. Tokios inovacijos dažnai sprendžia konkrečios visuomenės socialines problemas. Netiesioginis aplinkosauginis poveikis galimas tuo atveju, kai socialinė inovacija sprendžia aplinkos apsaugos problemą. Pavyzdžiui, vaistažolininkystės verslas kuria visuomenės sveikatą gerinančius produktus, įdarbina socialinių sunkumų patiriančių socialinių grupių atstovus (pvz., įtraukia į veiklą daugiavaikes šeimas, priklausomybės ligomis sergančius asmenis, ilgalaikius bedarbius), taigi, daro tiesioginį socialinį poveikį, tačiau drauge skatina vietinius gyventojus tausoti gamtą ir joje randamą bioįvairovę, kuri reikalinga vaistažolių kokybei užtikrinti.



Nuotraukos autorius A. Bulota

- *Socialinės inovacijos*, pasiekiančios teigiamą privatų ir išorinį ekonominį rezultatą ir turinčios aiškų aplinkosauginį poveikį. Tai dažnai yra viešojo sektoriaus organizacijų diegiamos inovacijos, susijusios su miesto problemos ar socialinės problemos sprendimu (pvz., *dviračių nuomos sistemos miestuose, profesionalų bendradarbystės (angl. – co-working) erdvės*). Privatus ekonominis rezultatas gaunamas, nes tokios paslaugos yra parduodamos – t.y. įmonės uždirba pinigus. Išoriniu ekonominiu rezultatu gali būti laikomas žmonių, besinaudojančių paslauga, laiko taupymas, tinklaveika ir didesnės ekonominės vertės, sinergijos kūrimas. Aiškus aplinkosauginis aspektas gaunamas

tuomet, kai ši veikla mažina kenksmingą poveikį aplinkai (t.y. lemia mažesnę aplinkos taršą, mažesnes energijos sąnaudas ir pan.).



1 pav. Darniosios inovacijos dedamosios

Nuo tradicinės inovacijos darniosios inovacijos skiriasi aiškiai išreikštu socialiniu arba aplinkosauginiu ir būtinu ekonominiu aspektais. Tradicinė inovacija gali neturėti aiškaus tiesioginio *teigiama* poveikio pirmiems dviem aspektams.

Priimant politinius sprendimus skatinti diegti darniąsias inovacijas, reikia įvertinti tai, kad tokio tipo inovacija yra ypatinga: jos poveikis turi būti vertinamas pagal *privatą* ir *išorinę naudą* (Schaltegger ir Wagner, 2011):

- vidinė (privati) nauda – tai aiškiai apskaičiuojama, piniginė nauda (finansiniai rodikliai – pelnas, apyvarta);
- išorinė nauda – tai nauda, kurią gauna su organizacijos veikla nesusiję asmenys (emigracijos mažinimas, antrinis panaudojimas, socialinių problemų sprendimas – nedarbo, socialinės atskirties mažinimas). Dažniausiai išorinę naudą pajunta visuomenė ir valstybė.

Dėl šios priežasties būtina numatyti instrumentus, kuriais būtų galima vertinti darniųjų inovacijų poveikius, jų sukeltas naudas ir kaštus. Kaštai yra skirstomi į vidinius (aiškius kaštus, patiriamus gamyboje) ir išorinius (tai neigiami išoriniai, monetariškai įvertinti poveikiai, kurie gali būti sukelti visiems esantiems už įmonės ribų ir neįskaičiuoti į produktą savikainą –

pvz., tarša, triukšmas). Mokslininkai rekomenduoja naudoti kaštų–naudos analizės metodą, ypač – vertinant stambių valstybinių projektų kaštus ir naudą (Nyborg, 2014; Thakuriah (Vonu) et al., 2013). Kaštų–naudos analizės įtvirtinimas priimant sprendimus leistų nustatyti, kaip geriau spręsti problemą, įvertinti, kam – valstybei ar verslui – pigiau spręsti aplinkosaugos ar socialinę problemą. Kaštų–naudos analizės taikymas leistų geriau įvertinti priimamų sprendimų naudą visoms trims darnaus vystymosi dimensijoms (ekonominei, socialinei ir aplinkosauginei).

Dirbame augančioje rinkoje, tad specialistų pasiūla nėra didelė. Jei nori rasti gerą projektų vadovą ar dizainerį, tenka pačiam jį „užsiauginti“: talentingų žmonių sutinkame daug, bet tokių, kurie galėtų iš karto pradėti visavertiškai dirbti – nėra. Paradoksas, bet vos tokiais tapę, daugelis persikelia į Vilnių arba emigruoja. Dėl šios priežasties mes specialistus edukuojame tik iki tam tikro lygio.

Reklamos agentūros vadovas

Sprendžiant visuomenei aktualias problemas, ypač – socialines, viešasis sektorius Lietuvoje nėra labai aktyvus. Pastebima tendencija, kad socialines problemas (emigraciją, protų nutekėjimą, darbuotojų trūkumą ir pan.) pradeda spręsti patys verslininkai.

Darniausias inovacijas diegti gali ne tik verslo organizacijos. M. Iizuka (2013) pabrėžia dar vieną darniųjų inovacijų aspektą: jos gali būti diegiamos bendradarbiaujant viešajam ir nevyriausybiniam sektoriams kaip viešojo sektoriaus išlaidas mažinanti priemonė – pavyzdžiui, pasiūlomos mažiau biurokратиškos procedūros bei procesai, kuriais tausojamas klientų laikas, sunaudojama mažiau popieriaus ir panašiai. Verslas galėtų sėkmingiau spręsti pagyvenusių žmonių problemas, vaikų globos klausimus ir pan.

Nišų darnioms inovacijoms kūrimas

T. Hellström (2007) teigia, kad darnaus vystymosi tikslai gali būti pasiekiami diegiant radikalias ekoinovacijas, tačiau tam būtina rasti *nišas*, kurios atsiranda bendradarbiaujant mokslo bei valstybinėms institucijoms ir verslo organizacijoms.

Darniosios inovacijos, pasižyminčios gebėjimu spręsti socialines ir aplinkosaugines problemas, verslui nėra patrauklios dėl didelio neapibrėžtumo (neaiškaus rezultato). Pasak T. Hellström (2007), finansuodami tokias inovacijas, viešojo sektoriaus investuotojai turėtų matyti galimybę kurti socialiai pageidaujamas inovacijas su teigiamais ilgalaikiais išoriniais aplinkosauginiais kaštais bei galimybę keisti tradicinę pramonę darnesne gamyba.

J. Nill ir R. Kemp (2009) taip pat teigia, jog tam, kad sukurtos inovacijos galėtų būti sėkmingai komercializuojamos, įgyvendinant darniųjų inovacijų politiką reikia sukurti nišas. Akademiniame literatūroje išskiriami šie nišų vadybos požiūriai (Nill ir Kemp, 2009):

– Strateginė nišinė vadyba (angl. – *strategic niche management*), kurios esmė – sukurti galimybę pereiti prie naujų technologijų, skatinant darnumą veikiančias inovacijas ir užtikrinant jų palaikymą. Tokios nišos reikalingos siekiant sudaryti sąlygas darniųjų inovacijų kūrimui ir įvedimui į rinką. Jos būtų skirtos ateities technologijų kūrimui, ekspertavimui, ekonominiam gyvybingumui ir visuomenės poreikių atitikimui nustatyti. Šiam žingsniui įgyvendinti būtinas valstybės įsikišimas: pirmiausia reikia pasirinkti technologijas (jos nebūtinai turi būti tik komerciškai patrauklios), projekto vietas bei paramos pobūdį (pvz., laikiną (vienkartinę) ar nuolatinę paramą per visą projekto ciklą). J. Schot ir F. W. Geels (2008) strateginę nišinę vadybą suvokia kaip vieną pagrindinių priemonių darniosioms inovacijoms diegti, ypač – technologinėse srityse. Nišos gali būti įvairios: pradedant mažomis, nuo konkurencijos apsaugotomis, technologijų kūrimui skirtomis rinkomis, baigiant rinkomis, kurios radikaliai keičia įprastas tvarkas bei sampratas apie produktus, jų gamybos būdus ir vartojimo ypatumus (t.y. pasikeitus visuomenės požiūriams, inovatyvūs produktai tampa masiniai). Ši strategija buvo pritaikyta Šveicarijoje, kuriant nišą elektrinių automobilių adaptavimui rinkai.

– Perėjimo vadyba (angl. – *transition management*) siekiama skatinti darniąsias inovacijas, sprendžiančias sisteminės problemas. Tam būtinos atitinkamos valdymo priemonės – specialių inovacijų platformų verslui, norinčiam diegti darniąsias inovacijas, kūrimas ir jų palaikymas. Visos darniaja inovacija suinteresuotos šalys dalyvauja kuriant darniąją inovaciją ir parenkant būdus, kaip pereiti prie tokios inovacijos, kuri gali būti remiama valstybės institucijų. Šis būdas buvo pritaikytas Olandijoje, skatinant darniųjų inovacijų diegimą



Nuotraukos autorė R. Pučėtaitė

ir ypač – pereinant prie alternatyvių energijos išteklių.

– Laiko strategijos (angl. – *time strategies*). Tokios vadybos esmė yra problemos, trukdančios darniajai inovacijai patekti į rinką ir joje išsilaikyti, identifikavimas. Tam tikslui pasiekti sukuriama langai (angl. – *techno-economic windows*), kuriais naudojantis naujos

technologijos paverčiamos darniomis inovacijomis. Šis požiūris buvo pritaikytas Vokietijoje, skatinant energetiškai efektyvių namų statybą.

Lietuva gali pasinaudoti gerąja kitų šalių patirtimi formuojant nišinę darniųjų inovacijų vadybą energetikos srityje.

Siekiant aiškios darniųjų inovacijų skatinimo politikos, siūloma įdiegti aiškia *inovacijų sistemą*, kuri pasižymėtų šiais bruožais:

- orientacija į organizaciją (nes ji diegia inovacijas);
- instituciniu palaikymu suinteresuotosioms šalims žinių sklaidos ir kūrimo srityse;
- politiniu reguliavimu besikeičiant inovacijoms;
- inovacija suinteresuotųjų šalių dalyvavimu (Iizuka, 2013).

Tinkamos valstybės pozicijos darniųjų inovacijų atžvilgiu parinkimas gali būti ekonomiškai naudingas didinant valstybės konkurencingumą. F. Boons et al. (2012) teigia, kad tarptautinis konkurencingumas priklauso nuo valstybės sugebėjimų sukurti ir įdiegti reikiamas politikas bei sąlygas, remiančias įmonininkus, kurie diegia naujus darniuosius verslo modelius.

Darniųjų inovacijų diegimo skatinimas

Darniųjų inovacijų kūrimas yra išskirtinis tuo, kad, palyginti su tradicinėmis inovacijomis, reikalauja daugiau pokyčių tiek valstybės, tiek visuomenės, tiek verslo atžvilgiu. Darniosios inovacijos yra priskiriamos prie radikalių inovacijų, todėl tam, kad inovacija taptų kuo sėkmingesnė rinkoje, pokyčiai valstybėje, versle ir visuomenėje turi vykti kartu.

Darniosios inovacijos reikalauja politikos ir investicijų „iš viršaus į apačią“ (angl. – top-down) bei socialinių ir įmonių elgesio pokyčių „iš apačios į viršų“ (angl. – bottom-up) ilguoju laikotarpiu.

M. F. Belz (2013)

J. F. de Medeiros (2014) teigia, kad darniųjų produktų sėkmei rinkoje pamatuoti nėra tinkamų rodiklių, nes tokie produktai potencialiai generuoja ilgo laikotarpio naudas, mažina vartotojo patiriamą stresą ir pagerina jo aplinkosauginę atsakomybę. Darniosios inovacijos pasižymi ilgalaikė nauda, tačiau dažnai verslas to neįvertina, nes norima greitos naudos. Dėl šios priežasties darniosios inovacijos turi būti skatinamos valstybės – verslui darniosios inovacijos gali nepasirodyti atsiperkantis projektas. Valstybės įsikišimas yra viešųjų gėrybių pateikimo rinkai problemos sprendimas, darniųjų inovacijų diegimą skatinant finansavimo, inovacijų sklaidos procesais. Viešųjų gėrybių (švietimo, sveikatos apsaugos ir pan.) pateikimas yra

valstybės tikslas, nes verslo organizacijos dėl ekonominio tokių produktų neatsiperkamumo jų tiekti nesiekia.

Valstybės aktyvesnio vaidmens skatinant darniąsias inovacijas pagrindimas

Remiantis J. Elder (2013), valstybės įsikišimas skatinant darniąsias inovacijas organizacijose būtinas dėl:

Rinkos klaidų. Rinkos klaida – tai tokia situacija, kai rinka pati negali (neturi instrumentų) išspręsti kylančių sunkumų. Tokiu atveju būtinas įsikišimas į rinką ir tokių klaidų mažinimas specialiomis priemonėmis.

Rinkos klaidų mažinimas
pirmiausia leistų palengvinti
organizacijų, diegiančių

Programa nėra finansuojama valstybės, o mūsų pačių ištekliai –
riboti, todėl dabar mėginame imtis socialinio verslo...
Socialinio taksi vadovas

darniąsias inovacijas, įėjimą į rinką, suteikiant joms sąlygas veiklos pradžioje lengviau konkuruoti su tradiciniais verslais.

Dirbame jau labai daug metų – 20, bet dabar ekologiškos produktų gamybos jau nebesertifikavau: tam reikalingų išlaidų niekas nepadengia, o darbas visiškai pasikeičia. Technologija, žinoma, ta pati, bet atsiranda labai sudėtinga dokumentacija ir įvairūs papildomi reikalavimai...

Kepyklos vadovė

Galimos rinkos klaidos diegiant darniąsias inovacijas ir valstybės vaidmuo jas taisant:

- ✓ **Įėjimas į rinką.** Valstybės tikslas turi būti sumažinti įėjimo į rinką kaštus organizacijoms, diegiančioms darniąsias inovacijas, kad šios galėtų pasiūlyti konkurencingus produktus palyginus su tradiciniais.
- ✓ **Vartotojų kiekis.** Valstybės taikomos priemonės turi būti orientuotos padidinti vartotojų skaičių ankstyvojoje darniųjų inovacijų sklaidos fazėje, taip sukuriant galimybes verslams toliau sėkmingai finansuoti savo plėtrą ir nereikalauti iš valstybės papildomos paramos. Taip pat būtina remti mokymąsi.
- ✓ **Informacijos asimetrija.** Valstybė gali informacinėmis priemonėmis ir specialiais mokymais sumažinti informacijos asimetriją ir informacijos trūkumo sąlygotą menką bendradarbiavimą tarp vartotojų ir gamintojų (kartais – ir potencialių investuotojų).

Socialinių pirmenybių. Valstybės politika turi sukurti rinką darniesiems produktams, kurie padeda spręsti specifines socialines problemas. Valstybės vykdoma politika turi sukurti prielaidas teisinėje bazėje, kurios skatintų lengviau diegti darniąsias inovacijas.

Būtent todėl, kad ta sistema yra valdoma valstybės, valdininkų, ji yra nepatraukli ir neprieinama vartotojui.

Socialinio taksi vadovas

Ekonominio augimo. Darniosios inovacijos tampa svarbia prielaida ekonominiam augimui. Lietuvoje vienodas ir tolygus visų regionų ekonominis augimas taip pat nepasiekiamas. Be to, vietinės rinkos sąlygos yra itin svarbios, norint pritraukti užsienio investicijų. Ekonominio augimo skatinimo darniomis inovacijomis politika turi būti nukreipta į ankstyvo inovacijų priėmimo paklausos rėmimą bei pasiūlos augimą.

Pamėginus supratau, kad neturint kito darbo iš duonos ir konditerinių gaminių kepimo kaime tikrai galima pragyventi. Aišku, jei tik žmogus norės dirbti – naivu tikėtis, kad vos ėmusis veiklos pasipils milijonai eurų. Viskas vyksta pamažu, bet tikrai norintis ir besistengiantis žmogus įstengs ne tik pragyventi, bet ir daugiau užsidirbti.

Karalkrėslio bendruomenės, valdančios kepyklėlę, pirmininkė

Prioritetinės pokyčių politikos kryptys

Valstybės veiksmai kuriant ir diegiant darniąsias inovacijas turi apimti šiuos aspektus:

- sisteminius pokyčius technologinėse ir institucinėse sistemose, atliepiančius sumanios visuomenės strategijas. Pokyčiai turi vykti sinchroniškai, atitikti rinkos situaciją bei visuomenės lūkesčius ir numatyti pokyčius, keičiantis poreikiams. Pastebėta, kad dažnai valstybinės institucijos į verslo siūlomas inovacijas nespėja reaguoti ne tik dėl finansinių išteklių stokos, bet ir dėl vadybinių gebėjimų trūkumo.

Man paskambino ir sako: „Laba diena, norime Jums pasakyti, kad Jūsų projektas yra patvirtintas ir viskas gerai.“ Na, sakau, tai ką dabar daryti? Man atsako: „Dabar Jūs turite ateiti pas mus ir iš 6 langelio dokumentus paduoti į 9.“ Jos – tarnautojos – būdamos ten negali viena kitai perduoti dokumentų? Aš turiu eiti, spausti mygtuką, sulaukti savo eilės ir prie vieno langelio gavusi popieriaus lapų ir nešti juos prie kito langelio.

Smulkaus verslo vadovė

Pavyzdžiui, daugelyje Lietuvos valstybinių institucijų darbuotojams nėra techninių

sąlygų prie komandiruočių ataskaitų pateikti elektroninių ar skaitmenizuotų dokumentų, nors daugelis oro linijų jau yra sukūrusios programėles išmaniesiems įrenginiams, kurios iš vartotojo nebereikalauja spausdinti popierinio bilieta. Todėl spausdintos versijos reikalavimas buhalterinėje apskaitoje neefektyviai naudoja darbuotojų laiką, įneša susierzinimą dėl biurokratizmo.

- ilgalaikę, stabilią ir nuoseklią programą, kurioje reikia numatyti aiškius darnumo tikslus ir jų įgyvendinimo rodiklius, o apie pastaruosius aiškiai komunikuoti visuomenei. Lietuvoje sukurta nemažai strategijų, kuriose akcentuojamas darnumas (Nacionalinė darnumo vystymosi strategija, Lietuvos pažangos strategija), tačiau apie jų įgyvendinimo pažangą nėra informuojama visuomenė. Ši susidaro nuomonė, kad valstybės institucijos nieko nedaro, kad įgyvendintų priimtas politikas. Dėl to ir darnus vystymasis plačiajai visuomenei gali atrodyti kaip madingas politinis terminas, niekaip nesusijęs su jų gyvenimo kokybe. Darniųjų inovacijų siejimas su darnaus vystymosi tikslais viešajame diskurse padėtų kurti ir draugiškesnį santykį tarp visuomenės ir valstybinių institucijų.

Kuriant valstybės politiką reikėtų vengti šių trūkumų: neefektyvumo, sprendimų prieštaravimo (priklauso nuo politinės jėgos valdžioje), biurokратиškumo.

Darniųjų inovacijų skatinimo instrumentai

Lietuvoje diegiant darniąsias inovacijas dominuoja ekonominis motyvas, todėl vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių darniųjų inovacijų diegimą, yra jų skatinimas *ekonominiiais instrumentais*.

Mes nebūtume įstengę sukurti daugiau vietų neįgaliesiems, nes tam būtinos papildomos investicijos: reikėtų įsigyti naują inventorių, pritaikyti darbo vietą neįgaliajam, pasamdyti asistentus, kurie neįgaliajam padėtų bendrauti...

Gamybinės įmonės vadovas

Ekonominiai instrumentai

- ✓ Mokestinės lengvatos organizacijoms, diegiančioms darniąsias inovacijas. Šis instrumentas gali būti taikomas tam, kad produktas taptų konkurencingesnis už tradicinį. J. Elder (2013) patvirtina, kad paklausai skatinti reikia naudoti mokesčių lengvatas: tuomet darnesnį produktą galės įpirkti net ribotas pajamas gaunantis vartotojas. Mokestinė lengvata gali būti taikoma tam tikrą laikotarpį, kol įmonė pasiekia numatytus

apyvartos rodiklius, arba tam tikrą kalendorinį laikotarpį (pvz., pirmaisiais veiklos metais). Kitų valstybių praktikoje taikoma pajamų mokesčio lengvata (dažniausiai – atleidimas nuo mokesčių prievolės) ir socialinės apsaugos mokesčio bei gyventojų pajamų mokesčio mažinimas (Palazzi, 2011; Haufler et al. 2014). Lietuvoje mokesčių lengvatos galėtų prisidėti prie ne tik socialinės įmonės statusą turinčių organizacijų, bet ir naująją socialinio verslo sampratą atitinkančių organizacijų skatinimo.

Papildomų problemų valstybė gal ir nesukuria, bet ne itin ir padeda. Galėtų, pavyzdžiui, pirmaisiais veiklos metais atleisti nuo prievolės mokėti Sodros ir kitus mokesčius – būčiau labai dėkinga valstybei, jei būtų priimtas toks įstatymas.

Smulkaus verslo įmonės savininkė

- ✓ Dalinis darniųjų inovacijų diegimo organizacijose subsidijavimas. Tai dažniausiai mokslininkų darbuose minima ekonominė skatinimo priemonė. Darniosios inovacijos pasižymi tuo, kad jų ilgalaikė vertė gali būti neaiški. J. F. de Medeiros et al. (2014) teigia, kad finansinė ir informacinė valstybės parama yra būtina. Lietuvoje ji gali būti vykdoma subsidijų forma remiant naują socialinės verslo įmonės koncepciją (2015 m. balandžio 3 d. LR Ūkio ministro patvirtinta socialinio verslo koncepcija) atitinkančias organizacijas. Kol kas Lietuvos valstybė remia tik tikslinėms grupėms priklausančių asmenų įdarbinimą socialinėse įmonėse.

„Socialinis verslas – tai verslo modelis, pagal kurį, išnaudojant rinkos mechanizmą, pelno siekimas susiejamas su socialiniais tikslais ir prioritetais, remiamasi socialiai atsakingo verslo bei viešojo ir privataus sektorių partnerystės nuostatomis, taikomos socialinės inovacijos. Socialinis verslas apima tris pagrindinius aspektus: verslumo (nuolatinė ūkinė komercinė veikla), socialinį (socialinių tikslų siekimas) ir valdymo (ribotas pelno paskirstymas, skaidrus valdymas).“

LR Ūkio ministro įsakymas Dėl socialinio verslo koncepcijos patvirtinimo, 2015 m. balandžio 3 d. Nr. 4-207.

- ✓ Infrastruktūrinių projektų finansavimas. Valstybės paramos tikslas turėtų būti aiškiai nustatyti ir išspręsti visuomenei svarbias aplinkos apsaugos ar socialines problemas. Infrastruktūrai (pastatams) išleisti pinigai turi kurti vertę – t.y. infrastruktūra turi būti pritaikoma visuomenės socialinėms ir aplinkosauginėms problemoms spręsti ir toliau finansiškai palaikoma. Be to, sukurta infrastruktūra turi būti pritaikyta tiksliniams vartotojams. Nors per pastaruosius du ES paramos laikotarpius daug lėšų buvo skiriama

„minkštiesiems“ (pvz., kvalifikacijos kėlimo) projektams finansuoti, tokių projektų nauda ne visada yra aiški ir reali (ypač – įvairių mokymų).

Taip, mes turime pastatą, tad nesudėtingai galime įrodyti, kam buvo išleisti pinigai. Bet kodėl, užuot iššvaisčius 4 milijonus litų, nebuvo pasamdyti iniciatyvūs asmenys, kurie iš tikrųjų vežiotų žmones? Taip nuo valstybės ir administracijos pečių būtų numetama didžiulė našta: nereikėtų išlaikyti papildomų žmonių.

Socialinio taksi vadovas

- ✓ Finansavimo valstybei ir privačiam socialiniam verslui perskirstymas. Svarbu įvertinti, kas – valstybė ar privatus sektorius – galės geriau (efektyviau) panaudoti pinigines lėšas. Tyrimo rezultatai rodo, kad verslininkai per trumpą laiką sugebėjo pasiekti daugiau nei valstybinės institucijos.

Pirminė mūsų iniciatyva turėjo kurti kitas iniciatyvas ir parodyti, kad su palyginti mažomis pajamomis galima pasiekti labai didelį efektą. Valstybinės įstaigos gauna ir pačios suteikia kur kas įspūdingesnes sumas – deja, rezultatų nelabai matyti.

Socialinio taksi vadovas

- ✓ Vietinių iniciatyvų rėmimas – kaimo bendruomenių atstovai geriau suvokia bendruomenėje kylančias problemas, todėl tikslinis finansavimas problemos sprendimui konkrečiose vietovėse būtų aktualesnis nei bendrų valstybės strategijų įgyvendinimas.

Pamanėme, kad tai būtų naudinga visam miesteliui: gyvename kaimiškoje vietovėje, daugeliui žmonių priklauso 2–4 arai žemės, kuriuos reikia arba rankomis sukasti, arba išarti arkliu – didelis traktorius į sklypelį neįvažiuoja. Smalininkų bendruomenės iniciatyva buvo nupirktas nedidelis traktoriukas.

Smalininkų bendruomenės centro pirmininkė

- ✓ Viešojo sektoriaus skatinimas pirkti darniausias inovacijas per viešuosius pirkimus, taip sukuriant didesnę paklausą tokiems produktams. Tai ypač pažymėtina socialinio verslo atveju. Pagal Viešųjų pirkimų įstatymą iš socialinių įmonių Lietuvoje viešieji pirkimai gali būti atliekami supaprastinta tvarka, o perkančiosios organizacijos privalo nupirkti ne mažiau kaip 5 % visų supaprastinta tvarka vykdomų viešųjų pirkimų vertės prekių ir paslaugų, tačiau socialiniai verslininkai pastebi nemažai trūkumų ir turi pasiūlymų, kaip paversti šią sistemą palankesne socialinėms įmonėms. Šios galimybės turėtų būti

pasiekiamos ir socialinio verslo įmonėms, kurių sampratą apibrėžia naujoji socialinio verslo koncepcija (2015).

Viešųjų pirkimų metu valstybinės institucijos galėtų padėti ir suteikti socialinėms įmonėms daugiau galimybių. Dauguma viešųjų pardavimų vyksta bendrai, o socialinėms įmonėms skirta procentinė dalis – labai maža, todėl didelės, galingos įmonės, kuriose dirba šimtai darbuotojų, lengvai mus nurungia. Jos viską atsiveža iš kitų šalių ir užsiima tik perpardavinėjimu, todėl pasiūlo gerą kainą ir nesunkiai laimi. Liūdna, kad numatytos procentinės prekių dalies perkančiosios organizacijos nenuperka.

Sveikatinimo priemonės gaminančios socialinės įmonės vadovė

- ✓ Biudžetinės viešąsias gėrybes teikiančios organizacijos ir socialinės ekonomikos sektoriuje veikiančios nevyriausybinės organizacijos galėtų plačiau išnaudoti inovatyvias finansavimo pritraukimo – visuomeninio finansavimo (angl. – crowdfunding) priemonės ir minios paslaugas (angl. – crowdsourcing). Minios finansavimas – tai būdas pritraukti lėšų naujiems projektams arba verslams iš didelio žmonių skaičiaus, naudojantis internetu ir keliais finansavimo modeliais:
 - parama/aukojimu;
 - skolinimusi;
 - investicijomis mainais už turtą, pelną, dalijimąsi pajamomis.

Ši priemonė jau taikoma Jungtinės Karalystės, Suomijos, JAV miestų savivaldos institucijose. Šio instrumento finansavimo pavyzdžių galima rasti milijonus lėšų įvairiems projektams pritraukusiose svetainėse www.indiegogo.com, www.gofundme.com ir www.kickstarter.com. Kadangi Lietuvoje visuomeninio finansavimo platformų grynuoju pavidalu (kai kurias visuomeninio finansavimo savybes turi www.aukok.lt ir panašaus profilio svetainės) nėra ir dėl žemo pasitikėjimo tarp visuomenės narių, valstybinės institucijos galėtų padėti plėtoti tokius projektus, pasiūlydamos patikimumo garantijas pirmaisiais veiklos metais, kol priemonė taptų įprasta visuomenės nariams.

Minios paslaugos galėtų suteikti daugiau galimybių viešosioms institucijoms tobulinti savo veiklą ir diegti inovacijas visuomenės narių profesionalų pagalba, taip pritraukiant ekspertines žinias, kurių jos negalėtų įsigyti dėl ribotų finansinių išteklių ar vadybinių įgūdžių trūkumo. Minios paslaugos sinonimiškai dar vadinamos „inovacijų varžybomis“, „virtualia bendrakūra“ ar „virtualia vartotojų aplinka“ (plačiau žr. Franke, 2014). Sąvokos atskleidžia ir esmines šių paslaugų savybes – tai organizacijos praktika savo

komunikacijos priemonėse (pvz., tinklapyje) paskelbti atvirą klausimą savo klientams ir vartotojams, į kurią jos negali atsakyti, iš visų gautų atsakymų išsirinkti tą, kuris jai naudingiausias, ir sumokėti tam tikrą (pažadėtą) mokestį. Nevyriausybinės, kultūros organizacijos tokios pagalbos dažnai prašo nemokamai, apeliuodamos į visuomenės narių geranoriškumą ir motyvaciją prisidėti prie visuomenės gyvenimo kokybės didinimo, mokslinių tyrimų pažangos ar kultūros fondų išsaugojimo. Mokslininkai nustatė, kad naudojimasis šiomis paslaugomis padeda organizacijoms rasti novatoriškus sprendimus įsisenėjusioms problemoms, o jų sukuriama nauda organizacijoms viršija organizacijos profesionalų kuriamą naudą.

Apibendrinant siūlomas ekonomines priemones, vienas iš svarbiausių aspektų turi būti tokių priemonių kaštų ir naudos analizė. Tai reiškia, kad subsidijavimas, mokesčių lengvatos ar bet kuri kita priemonė turi duoti konkrečią naudą valstybei, verslininkams bei visuomenei.

Verslininkai ar jų asociacijos turi įrodyti pasirinktų priemonių naudą jų verslui, valstybei ir visuomenei. Kai kuriais atvejais subsidijos yra įsisavinamos nesukuriant konkrečios aiškios vertės tiksliniams naudos gavėjams (pvz., įdarbintiems neįgaliesiems ar kitos tikslinės grupės atstovams). Taip valstybės skirti pinigai nesukuria norimos vertės.

Neekonominės priemonės

- ✓ *Aiški ir nuosekli valstybės politika darniųjų inovacijų rėmimui.* Darniųjų inovacijų atveju valstybės kuriama politika turi būti orientuota į įmonių vadybos skatinimą, naujų darbo vietų ir pramonės šakų kūrimą. Kaip pastebi tokias inovacijas diegiantys verslininkai, dažnai keičiantis valdžiai keičiasi ir valstybės politika, o valstybės prioritetai sprendžiant visuomenei aktualias socialines ar aplinkos apsaugos problemas yra neaiškūs. ES paramos ar kitų finansavimo mechanizmų gairėse išskiriami aiškūs prioritetai, akcentuojantys darniąsias inovacijas ar atskiras jos rūšis, tačiau gali iškilti problema: politikos vykdytojai gali vengti investuoti į ilgalaikius projektus, dėl suinteresuotųjų šalių spaudimo prioritetą skirdami trumpalaikių tikslų įgyvendinimui. Tikslų politikos prioritetų, aiškios naudos ir išlaidų numatymas gali šią problemą mažinti (Machiba, 2010).

- ✓ Nematerialinė valdžios institucijų parama. Verslininkams tiktų ir smulki parama: galimybė nemokamai statyti mieste automobilius, valstybės tarnautojų dėmesys projektui, biurokratinių procedūrų sumažinimas. Verslininkai pastebi, kad tam tikrais atvejais biurokratijos yra per daug: procedūros kuriant verslą, ypač – susijusį su lietuviškomis tradicijomis (maisto gaminiais, amatais), galėtų būti paprastesnės. Taip pat

siūloma valstybės kontroliuojančių institucijų veiklą organizuoti taip, kad jos pirmiausia patartų ir padėtų, o ne baustų. Lankstesnė valstybės

Mes norėjome, kad savivaldybė leistų mūsų svečiams nemokamai statyti automobilius, be to, mūsų dažnai teiraujasi, ar savivaldybė padeda vystyti veiklą... Šį sėkmingą projektą jie galėtų panaudoti kaip savo reklamą.

Kūrybinių industrijų bendradarbystės centro vadovas

institucijų reakcija į verslo poreikius skatintų steigti daugiau verslų, diegiančių darniąsias inovacijas. Viešųjų institucijų ir politikų parama socialinėms įmonėms turėtų būti kur kas didesnė. Tokie atvejai, kai politikai nesilanko geresnę visuomenę kuriančiame, priklausomybės ligomis sergančius asmenis reabilituojančiame salotų bare tik todėl, jog jame anksčiau lankydavosi opozicijoje buvę politikai, negali būti demokratinės visuomenės santykių norma. Be to, verslininkai pastebi, kad trūksta informacijos apie pagalbą verslo pradžiai ar plėtrai.

Valstybės vykdoma veikla, pagalba verslui turėtų būti aktyviau reklamuojama.

Pasinaudojant užsienio šalių praktika, galima būtų kurti panašias iniciatyvas, kurios padėtų valstybės institucijoms skleisti informaciją, o vietos verslininkams bei vartotojams – lengviau ją rasti. Įvairios socialinės medijos galimybę tai padaryti suteikia ir



Nuotraukos autorė R. Pučėtaitė

valstybinėms institucijoms, be to, poreikį keistis jos gali

deklaruoti mokslininkų ir įvairių sričių profesionalų koordinuojamose svetainėse/iniciatyvose, skirtose mažinti biurokratijos sukeltas disfunkcijas, pvz.,

<http://www.kafkabrigade.org.uk/>.

Geras pavyzdys, iliustruojantis savivaldos institucijų siekį skatinti atsakingą verslą, yra Birminghamo miesto tarybos (JK) iniciatyva *Find it in Birmingham* (Surask tai Birminghame), kurios tikslas – skleisti informaciją verslui apie miesto tarybos viešuosius pirkimus, galimybes įsijungti į tinklaveiką, vienoms įmonėms mokytis iš kitų. Iniciatyva daug dėmesio skiriama bendruomenės formavimui, vietinio verslo palaikymui. Šios iniciatyvos pagrindą – tinklapį (<http://www.finditinbirmingham.com/>) – prižiūri privati bendrovė, tačiau vienas iš iniciatyvos sumanytojų ir palaikytojų yra Birminghamo miesto taryba. Tinklapio iniciatyva atsirado kartu su verslu – kuriant Birminghamo verslo chartiją ir siekiant socialinės atsakomybės (*Birmingham Business Charter for Social Responsibility*).

- ✓ Vartotojų švietimas – ženklėjimas, informacinės kampanijos, standartizavimas. Darniųjų inovacijų paklausos didinimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, didinančių tokių inovacijų vartojimą. Vartotojus (individualią paklausą) skatinti galima tiesiogine (mokesčių lengvatomis ar subsidijavimu) arba netiesiogine parama (mokymais, informavimu, ženklėjimu). Pasirinkusi priemones, valstybė turi informuoti vartotojus apie darniųjų produktų vartojimo privalumus – viena iš priemonių galėtų būti ženklėjimas. Taip pat reikėtų apie naujus socialinių problemų sprendimo būdus informuoti tiek visuomenę, tiek tikslines grupes. Visuomenėje vis dar trūksta supratimo apie socialinį verslą ir informacijos apie naują jo koncepciją. Šioje srityje situaciją pakeistų didesnis valstybės ir žiniasklaidos dėmesys darniosioms inovacijoms, jas kuriančioms organizacijoms ir verslininkams, socialiniam verslui, atkreipiant etiškų vartotojų dėmesį į didesnį produktų, derančių su jų etinėmis vertybėmis, pasirinkimą. Tai prisidėtų prie socialinių įmonių konkurencingumo didinimo ir suponuotų mažesnę valstybės paramos poreikį.



Nuotraukos autorė R. Pučėtaitė

- ✓ *Valstybės reguliavimo stiprinimas.* Triguero ir kiti (2013) teigia, kad darniausias inovacijas (ypač – ekoinovacijas) diegti skatina griežtėjantys teisinio reguliavimo instrumentai. Pastebėjus, kad darnesnis produktas nereikalauja daug papildomų išlaidų gamyboje ir nemažai sektoriaus įmonių tokį produktą jau gamina, būtų galima griežtinti reikalavimus produkcijai.

Valstybė vaistažolininkystės nepripažįsta kaip mokslo: jokiuose dokumentuose nerasite formaliai aprašytos nei fitoterapijos, nei fitoterapinių produktų, nei žolininkystės ūkių. Tikriausiai valstybei ši sritis per menka.

Gamybinės įmonės vadovas

Taip pat turi būti numatytos prevencinės priemonės prieš socialinės įmonės juridinio statuso ir su juo susijusių lengvatų panaudojimą netinkamam tikslui, t.y. tik verslo subjekto pelnui maksimizuoti ir konkuruoti su kitomis įmonėmis tame pačiame sektoriuje. Viena vertus, kad neatsitiktų taip, jog įmonės, sėkmingai teikiančios socialinės rehabilitacijos paslaugas, negalės gauti socialinės įmonės statuso, pastarosios apibrėžimas turėtų būti platesnis ir apimti ne tik neįgaliuosius, bet ir kitas socialinę atskirtį patiriančias grupes. Vis dėlto šių įmonių kontrolė turėtų būti vykdoma ne tik valstybinių institucijų, bet ir kitų suinteresuotųjų šalių (neįgaliųjų asociacijų, visuomeninių iniciatyvų) atstovų. Tai padėtų užtikrinti, kad socialinės įmonės statusas yra ne tik ekonominė paskata, bet ir socialinės naudos kūrimo instrumentas.

- ✓ *Naujų bendradarbiavimo su verslu ir nevyriausybinėmis organizacijomis formų diegimas valstybiniame sektoriuje.* Tai leistų pigiau ir efektyviau spręsti socialines problemas (pvz., socialinės atskirties grupių integravimo į rinką). Valstybinės institucijos galėtų kurti ir vykdyti idėjas drauge su verslu ar bendruomene. Gerosios praktikos šioje srityje pavyzdys – Vilniaus miesto savivaldybės iniciatyva bendradarbiauti su Vilniaus priklausomybės ligų centru ir UAB



„Viršupis“ įkurta priklausomybių ligomis

Nuotrauka iš asmeninio R. Sutkuvienės archyvo

sergančių žmonių darbinės reabilitacijos viešoji įstaiga „Socialiniai paramos projektai“.

Darniosios inovacijos samprata reikalauja suinteresuotųjų šalių įsitraukimo, kuris padėtų gauti išorines naudas. Taigi, organizacijų bendradarbiavimą su suinteresuotaisiais lemia jo metu sukuriama galimybė labiau koncentruotis ties savo veikla, taip pat veiklos rizikos pasidalijimas bei socialinis patikimumas, vystant darniąsias inovacijas. Kuo daugiau suinteresuotųjų šalių įsitraukia į bendrą veiklą, tuo patikimesni veiklos rezultatai pasiekiami – t.y. pagrindžiamas darniosios inovacijos reikalingumas rinkai. Dauguma autorių akcentuoja bendradarbiavimą kaip esminį aspektą siekiant gauti naudos iš inovacijos sukūrimo. Darnioji inovacija turi būti naudinga bent vienai iš suinteresuotųjų šalių, dalyvaujančių bendradarbiavimo procese.

Kalbant apie produkto kūrimą, reikia paminėti, kad Lietuvos sveikatos mokslų universitetas tapo mūsų partneriais ir prisidėjo prie produktų idėjų kūrimo ir vystymo.

Gamybinės įmonės vadovas

- ✓ Ilgalaikės strategijos turėjimas, siekiant skatinti stabilų visuomenės vystymąsi (pvz., šeimos institucijos skatinimas). Išplėtus socialinės įmonės sampratą, galėtų būti ne tik sprendžiamos problemos, bet ir palaikomos vertybės, galinčios užkirsti kelią problemų atsiradimui.

Lietuvoje veikiančios organizacijos ir bendroji valstybės politika yra nukreipta padėti ir šelpti, yra orientuota į socialiai pažeidžiamas grupes, tačiau nieko nesiimama normalioms sveikoms šeimoms paskatinti ir joms padėti, suteikti veiklai reikalingų instrumentų. Deja, mes sprendžiame tik „degančias“ problemas – gydome tik piktžaidžes, o likusiu kūnu nesirūpiname...

Viešosios įstaigos vadovė

- ✓ Pokyčiai švietimo sistemoje – socialinės ekonomikos sektoriui reikalingų specialistų ruošimas. Aiški valstybės pozicija darniųjų inovacijų atžvilgiu leistų verslininkams lengviau planuoti verslo plėtrą, o programos, formuojančios absolventų kompetencijas kurti, diegti ir valdyti darniąsias inovacijas, steigti socialinį verslą, valdyti tarpsektorines partnerystes ir etiškos vadybos priemonėmis bei praktikomis skatinti darbuotojų novatoriškumą sprendžiant visuomenės problemas, išplėstų jaunų žmonių pasirinkimo galimybes ir tikriausiai prisidėtų prie ekonominio augimo. Kaip pastebi verslininkai, specialių poreikių darbuotojams valdyti reikalingos kitokios vadybinės praktikos.

Oi, universitetai dar yra šviesmečiais nutolę nuo to, kas iš tikrųjų vyksta rinkoje. Nenoriu mėtyti akmenų į niekieno daržą, bet man tenka vesti paskaitų universitetuose, tad ir patirties galiu pasakyti: tai, ką studentai žino, ir tai, ką sužino, yra du skirtingi dalykai. Deja, mes kažkur ne ten kreipiame akademinę energiją.

Kūrybinių industrijų profesionalų bendradarbystės centro vadovas

- ✓ Pokyčių kultūros organizacijose skatinimas. Kultūros organizacijos gali tapti visuomenės pokyčių varikliu. Geras pavyzdys socialinių problemų sprendimui kultūros organizacijose – VŠĮ „Socialiniai meno projektai“ į Lietuvos muziejaus erdvę perkeltas projektas „Susitikime muziejuje“, sukurtas sekant Niujorko Metropoliteno muziejaus iniciatyva MoMa, kuria buvo siekiama suteikti turiningą ir reabilituojantį laisvalaikį Alzheimeriu sergantiems asmenims ir juos slaugantiems artimiesiems: pastarieji dėl uždaro gyvenimo būdo slaugant, galimybių socializuotis trūkumo ir stebėjimo, kaip artimas žmogus neatpažįstamai keičiasi, dažnai suserga depresija.



Nuotraukos autorė R. Pučėtaitė

Literatūra

1. Belz, M. F. 2013. Shaping the future: sustainable innovation and entrepreneurship. *Social Business*, 3(4): 311–324.
2. Boons, F., Montalvo, C., Quist, J. ir Wagner, M. 2012. Sustainable innovation, business models and economics performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45: 1–8.
3. Medeiros, J. F. de, Ribeiro, J. L. D. ir Cortimiglia, M. N. 2014. Success factors for environmentally sustainable product innovation: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 65: 76–86.
4. Elder, J. 2013. Review of policy measures to stimulate private demand for innovation. Concepts and Effects. *Nesta Working Paper*, 13/13.
5. Foxon, T. ir Pearson, P. 2007. Overcoming barriers to innovation and diffusion of cleaner technologies: some features of a sustainable innovation policy regime. *Journal of Cleaner Production*, 16S1: 148–161.
6. Franke, N. 2014. User-driven innovation, in Dodgson, M., Gann, D.M. ir Phillips, N. (eds.) *The Oxford handbook of innovation management*, Oxford: Oxford University Press, pp. 83–120.
7. Haufler, A., Norbäck P. J. ir Persson, L. (2014). Entrepreneurial innovations and taxation. *Journal of Public Economics*, 113: 13–31.
8. Hellström, T. 2007. Dimensions of environmentally sustainable innovation: the structure of eco-innovation concepts. *Sustainable Development*, 15 (3): 148–159.
9. Iizuka, M. 2013. Innovation systems framework: Still useful in the new global context? Working Paper, United Nations University.
10. LR Ūkio ministro įsakymas dėl socialinio verslo koncepcijos patvirtinimo, 2015 m. balandžio 3 d. Nr. 4-207, Vilnius.
11. Machiba, T. 2010. Eco-innovation for enabling resource efficiency and green growth: development of an analytical framework and preliminary analysis of industry and policy practices. *International Economics and Economic Policy*, 7(2): 357–370.
12. Nill, J. ir Kemp, R. 2009. Evolutionary approaches for sustainable innovation policies: from niche to paradigm? *Research Policy*, 38: 668–680.
13. Nyborg, K. 2014. Project evaluation with democratic decision making: What does cost-benefit analysis really measure? *Ecological Economics*, 106: 124–131.

14. Palazzi, P. 2011. Taxation and innovation. OECD Taxation Working Papers, No. 9, OECD. Prieiga per: <http://dx.doi.org/10.1787/5kg3h0sf1336-en>.
15. Schaltegger, S. ir Wagner, M. 2011. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20: 222–237.
16. Schot, J. ir Geels, F.W. 2008. Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda and policy. *Technology Analysis and Strategic Management*, 20 (5): 537–554.
17. Thakuriah (Vonu), P., Persky, J., Soot, S. ir Sriraj, P. S. 2013. Costs and benefits of employment transportation for low-wage workers: an assessment of job access public transportation services. *Evaluation and Program Planning*, 37: 31–42.
18. Triguero, A., Moreno-Mondejar, L. ir Davia A. M. 2013. Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecological Economics*, 92: 25–33.
19. Yoon, E. ir Tello, S. 2009. Drivers of sustainable innovation: exploratory views and corporate strategies. *Seoul Journal of Business*, 15 (2): 85–115.