

Vilniaus universiteto  
Komunikacijos fakulteto  
Ryšių su visuomene studijų programos studentė

Dalia Benigna Pagirytė

**Tvarumo komunikacijos strategijos formavimas ir įgyvendinimas versle:  
nekilnojamojo turto vystytojų Lietuvoje atvejo analizė**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė Doc. dr. Daiva Siudikienė

Vilnius, 2024

*Tvarumo komunikacijos strategijos formavimas ir įgyvendinimas versle: nekilnojamojo turto vystytojų Lietuvoje atvejo analizė*: magistro baigiamasis darbas. Dalia Benigna Pagirytė; vadovė doc. dr. Daiva Siudikienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. – Vilnius, 2024. – 77 p. (156 620 spaudos ženklai): 16 lent., 6 pav., – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 66–77 (143 pavad.).

**Pagrindiniai žodžiai:** tvaraus verslo komunikacija, tvarumo komunikacijos strategija, nekilnojamojo turto sektorius

## SANTRAUKA

Dėl sparčios globalizacijos ir technologinės pažangos veiksminga tvarumo komunikacijos strategija tampa neatsiejama verslo tvarumo strategijų dalimi ir įvardijama kaip būtina įmonei, siekiančiai formuoti tvarios ir atsakingos įmonės įvaizdį suinteresuotosioms šalims. Didėjant gyventojų skaičiui ir plečiantis miestams nekilnojamojo turto sektoriui būdingos problemos ir poveikis jam didėja, todėl tvarų verslą nekilnojamojo turto sektoriuje galima laikyti viena pagrindinių sričių realioms aplinkosauginiams, socialiniams ir ekonominiams tvarumo tikslams pasiekti. Numatoma, kad Lietuvoje griežtėjanti politika ir reguliavimo sistema iš nekilnojamojo turto vystytojų pareikalaus papildomų finansinių ir žmogiškųjų išteklių, skatins skirti didesnę dėmesį tvariam verslui priskiriamais aspektams įgyvendinti. Deja, tvaraus verslo komunikacijos ir jos strategijos tyrimai Lietuvos nekilnojamojo turto sektoriuje kol kas yra riboti, todėl iškyla probleminis klausimas: kaip suformuoti ir įgyvendinti tvarumo komunikacijos strategiją tokiaame verslo sektoriuje kaip Lietuvos nekilnojamasis turtas?

Darbo objektas – verslo organizacijų tvarumo komunikacijos strategijos. Darbo tikslas – išnagrinėti tvaraus verslo komunikacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo ypatumus atliekant Lietuvos nekilnojamojo turto sektoriaus atvejo analizę. Darbo uždaviniai: identifikuoti tvaraus verslo ir tvaraus verslo komunikacijos koncepciją bei ypatumus; išanalizuoti tvaraus verslo apibrėžtis ir pritaikomumą nekilnojamojo turto sektoriuje; ištirti Lietuvos nekilnojamojo turto sektoriuje taikomas tvarumo komunikacijos strategijas ir jų sąsajas su organizacijų strateginiu valdymu. Darbui pasirinkti tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, lyginimas, sintezė ir apibendrinimas, antrinių duomenų analizė, kokybiniai ir kiekybiniai duomenų rinkimo metodai: kokybinė ir kiekybinė turinio analizė.

Skirtingų rūšių medijose atlikus nekilnojamojo turto vystytojų Lietuvoje taikomų tvarumo komunikacijos strategijų turinio analizę nustatyta, kad, pasitelkiant komunikacijos strategiją, Lietuvos nekilnojamojo turto sektoriuje tvarumo komunikacija plėtojama intensyviai. Vienakrypčius komunikacijos modelius atliepančios internetinės svetainės ir informavimo strategijos gali būti įvardijamos kaip nekilnojamojo turto sektoriaus tvarumo komunikacijoje aktualesnės. Tuo metu dvikrypčius komunikacijos modelius atliepančios strategijos taikomos ženkliai rečiau, socialiniai tinklai čia pasitelkiami didesnei suinteresuotųjų šalių auditorijai pasiekti, tokiu būdu neišnaudojant medijos funkcionalumo inicijuoti ir palaikyti dialogą. Vis dėlto sektoriaus komunikacijoje

vienakrypčiai bei dvikrypčiai komunikacijos modeliai tarpusavyje derinami, todėl daroma išvada, kad nekilnojamojo turto sektoriaus lyderystė Lietuvoje neatsiejama nuo skirtingomis strategijomis ir medijomis grįstos tvarumo komunikacijos sistemos. Pažymėtina tyrimo metu gauta išvada, kad nekilnojamojo turto sektoriui būdingų medijų specifika pabrėžia žinių apie konkretų sektorių tvarumo komunikacijoje būtinybę ir šios komunikacijos gebėjimą adaptuotis bei kisti priklausomai nuo sektoriaus, kuriame ji plėtojama.

*Formulation and implementation of sustainability communication strategy in business: a case study of real estate developers in Lithuania*: master thesis. Dalia Benigna Pagiryte; supervisor prof. dr. Doc. dr. Daiva Siudikienė; Vilnius University; Faculty of Communication. – Vilnius, 2024. – 77 p. (156 620 characters): 16 tables, 6 pictures. – Summary. En. – Bibliogr.: p. 66–77 (143 titl.).

**Key words:** business sustainability communication, sustainability communication strategy, real estate sector

## SUMMARY

In the context of rapid globalization and technological progress, an effective sustainability communication strategy is becoming an integral part of business sustainability strategies and is considered necessary for identifying a company as sustainable and responsible in the eyes of stakeholders. As the population increases and cities expand, the problems inherent in the real estate sector and its influence grow, therefore, sustainable business in the real estate sector can be considered one of the key areas for achieving real environmental, social and economic sustainability goals. At the same time, it is expected that the tightening political and regulatory system in Lithuania will require additional financial and human resources from real estate developers and will encourage them to pay greater attention to the sustainable implementation of business aspects. However, research on business sustainability communication and its strategy in the Lithuanian real estate sector is still limited. Therefore, a problematic question arises: how to form and implement a sustainability communication strategy in such a business sector as the Lithuanian real estate sector?

The subject of this work is sustainability communication strategies of business organizations. The aim of this work is to examine the features of the formation and implementation of a sustainable business communication strategy by conducting a case study of the Lithuanian real estate sector. Objectives: to identify the concept and characteristics of sustainable business and sustainable business communication; to analyze the definitions and applicability of sustainable business in the real estate sector; to investigate the sustainability communication strategies applied in the Lithuanian real estate sector and their links with the strategic management of organizations. The research methods chosen for the work are analysis, comparison, synthesis and generalization of scientific literature, secondary data analysis, qualitative and quantitative data collection methods: qualitative and quantitative content analysis.

The content analysis of sustainability communication strategies applied by real estate developers in Lithuania in different types of media has established that, using communication strategy, sustainability communication is being developed intensively in the Lithuanian real estate sector. Websites and information strategies that respond to one-way communication models can be identified as more relevant in sustainability communication in the real estate sector. At the same time, strategies that respond to two-way communication models are applied significantly less frequently,

social networks are used here to reach a larger audience of stakeholders, thus not using the functionality of the media to initiate and maintain dialogue. However, in sector communication, one-way and two-way communication models are combined with each other, therefore it is concluded that the leadership of the real estate sector in Lithuania is inseparable from a sustainability communication system based on different strategies and medias. It is worth noting the conclusion obtained during the study that the specificity of the media characteristic of the real estate sector emphasizes the necessity of knowledge about a specific sector in sustainability communication and the ability of this communication to adapt and change depending on the sector in which it is developed.

## TURINYS

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ĮVADAS .....                                                                                                | 7  |
| 1. TVARUS VERSLAS IR TVARUMO KOMUNIKACIJOS STRATEGINIS VALDYMAS.....                                        | 10 |
| 1.1 Tvaraus verslo koncepcija ir vaidmuo visuomenėje.....                                                   | 10 |
| 1.2 Tvaraus verslo komunikacijos koncepcija ir funkcijos.....                                               | 15 |
| 1.3 Tvaraus verslo komunikacijos strateginis valdymas.....                                                  | 18 |
| 1.4 Komunikacinių žinučių formavimas ir perdavimas.....                                                     | 24 |
| 2. TVARUMO PLĖTOJIMAS NEKILNOJAMOJO TURTO SEKTORIUJE.....                                                   | 29 |
| 2.1 Tvaraus pastato koncepcija ir integracija nekilnojamojo turto sektoriuje .....                          | 29 |
| 2.2 Tvaraus nekilnojamojo turto specifiška ir vaidmuo sektoriuje .....                                      | 32 |
| 2.3 Tvarumo plėtros Lietuvos nekilnojamojo turto sektoriuje gairės .....                                    | 35 |
| 3. TVARUMO KOMUNIKACIJOS STRATEGIJA VERSLE: NEKILNOJAMOJO TURTO<br>VYSTYTOJŲ LIETUVOJE ATVEJO ANALIZĖ ..... | 40 |
| 3.1 Lietuvos nekilnojamojo turto komercinės rinkos apžvalga .....                                           | 40 |
| 3.2 Tyrimo metodologija .....                                                                               | 42 |
| 3.3 NT sektoriui būdingų tvarumo dimensijų analizė.....                                                     | 47 |
| 3.4 NT sektoriui būdingų tvarumo komunikacijos strategijos analizė .....                                    | 57 |
| 3.5 Tyrimo išvados .....                                                                                    | 63 |
| IŠVADOS .....                                                                                               | 65 |
| BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS.....                                                                         | 67 |
| 1 PRIEDAS. Komunikacijos apie tvarų verslą aspektai ir priskirtos temos .....                               | 79 |

## IVADAS

**Temos aktualumas ir naujumas.** Per pastaruosius kelis dešimtmečius tvarumas tapo svarbia verslo dalimi (Chiang et al, 2019) ir yra suprantamas kaip įtakinga verslo strategija (Genç, 2017), gerinanti įmonės reputaciją ir didinanti konkurencinį pranašumą (Hagan, 2022). Verslo vaidmuo sprendžiant su tvarumu siejamas ekonomines, ekologines ir socialines problemose vertinamas kaip vis reikšmingesnis ir būtinas tvarios visuomenės kūrimo procese (Lozano ir Huisinigh, 2011). Tuo tarpu veiksminga verslo tvarumo komunikacija yra neatsiejama tvarumo strategijų dalis ir traktuojama būtina įmonės, kaip tvarios ir atsakingos, suinteresuotųjų šalių akyse identifikavimui (El-Bassiounyet al, 2018). Sparčios globalizacijos ir technologinės pažangos kontekste, kuomet visuomenėje atsiranda poreikis dalintis informacija ir bendradarbiauti tvarumo klausimais (Schmeltz, 2012; Crane ir Glozer, 2016), verslas vis dažniau komunikuoja apie taikomas tvarumo praktikas ir pasitelkia skirtingas metodikas (Schmeltz, 2012). Tokiomis aplinkybėmis sėkmingi verslo tvarumo ir finansiniai rodikliai tiesiogiai priklauso nuo veiksmingos tvarumo komunikacijos, kuriai užtikrinti reikalinga sisteminga ir tikslinga komunikacijos strategija (Ajayi ir Mmutle, 2021).

Pasak N. K. Mai et al (2021), tvarumo strategijų versle integracija yra svarbi visuose pramonės sektoriuose, ypač tuose, kurie yra laikomi netvariais. Nekilnojamo turto (toliau NT) sektorius pasauliniu mastu yra kritikuojamas kaip pagrindinis energijos ir gamtos išteklių eksploatuotojas (Zhang et al, 2019), vienas didžiausių aplinkos teršėjų (Sharma, 2018; Zhang et al, 2018), siejamas su žmogaus teisių ir darbo sąlygų pažeidimais (Ziembaet al., 2015). Kita vertus NT sektorius skatina ekonomikos augimą (Osmanoglu, 2018), tiesiogiai ar netiesiogiai kuria gyvenamąsias ir darbo erdves (Zhang et al, 2018), o saugūs ir tinkami namai yra savarankiško, sveiko ir visaverčio gyvenimo pagrindas (EUROSTAT, 2021). Didėjant gyventojų skaičiui ir plečiantis miestams (Kanapeckienė et al, 2021), šios NT sektoriui būdingos problemos ir turima įtaka auga, todėl tvari plėtra neįsivaizduojama be tvarumo praktikų NT sektoriuje (Tupėnaitė et al, 2017), tiek šiandien, tiek ilgalaikėje perspektyvoje. Svarbų vaidmenį NT sektoriuje įgyja tvarumo praktikų skatinimas, kuris ženkliai priklauso nuo veiksmingo visuomenės informavimo apie tvarumo problemas ir praktikas (Hwang ir Tan, 2012).

Lietuvos mokslinėje bendruomenėje apie tvarų NT sektorių ir pramonę dar tik pradedama diskutuoti: miesto sklypo planavimą kuriant tvarią gyvenamąją aplinką tyrinėja R. Baušys et al (2020), pagal tvaraus vystymosi principus gyvenamosios statybos ir sveikos bei saugios pastatytos aplinkos vertinimą Lietuvoje analizuoja L. Kanapeckaitė et al (2020), E. K. Zavadskas et al (2017), medinių ir betoninių pastatų poveikį tvarumui analizuoja E. Linkevičius et al (2023), P. Žemaitis et al (2021), atsinaujinančią energiją – D. Štreimikienė et al (2022), A. Žičkienė et al (2022), šildymo ir vėsinimo pirminės energijos poreikį ir CO<sub>2</sub> emisiją – K. Valančius et al (2022), Baltijos šalių kontekste tvarius pastatus tiria – L. Tupėnaitė et al (2017), L. Tupėnaitė et al (2018), A. Daugėlaitė

ir I. Gražulevičiūtė (2021). Tuo metu apie NT sektoriaus tvarumo komunikaciją ir su šiuo diskursu sietinų mokslinės bendruomenės darbų autorei rasti nepavyko. Akivaizdu, kad Lietuvoje tvaraus NT komunikacija verslo praktikoje yra nauja ir itin aktuali, todėl būtina plėsti mokslinių darbų ir tyrimų bazę detalesnės situacijos ir taikomų praktikų analizei, kuri yra neatsiejama nuo tvaraus verslo komunikacijos specialistų ugdymo konkrečiuose pramonės ir rinkos sektoriuose.

**Tyrimo problema.** Nors verslo tvarumas mokslinėje literatūroje yra aktualus, dažnai minimas ir analizuojamas, pastebima skurdi verslo tvarumo analizė strateginiu pagrindu (Long, 2020). Dėl šios priežasties veiksminga tvarumo strategijų praktinio pritaikymo specifika versle lieka mažai žinoma (Galpin et al, 2015), abstrakti ir teorinė (Misra, 2019). Tuo tarpu nuo tvarumo strategijos neatsiejamoms komunikacijos ir jos reikšmės tvarumo praktikose tyrimai kol kas yra gana riboti ir, palyginti su tvarumo diskursu, mažiau ištirti. Tvarumo komunikacija versle taip pat neretai tiriama orientuojantis į tvarumo/ nefinansines ataskaitas ir internetines svetaines (Hagan, 2022), skiriant nepakankamai dėmesio su dvikrypčiais, įtraukiančiais komunikacijos modeliais siejamoms, naująsias technologijas atliepančioms socialinių tinklų medijoms ir jų pritaikymui. Taip pat įvardijama ištyrimo konkrečių sektorių pjūviais spraga (Hagan, 2022), nors viena iš tvaraus verslo modelio įgyvendinimo specifikų yra privalomos konkretaus sektoriaus žinios, be kurių specialistams sudėtinga pritaikyti tvarumo strategijas. Todėl iškyla **problematis klausimas:** kaip suformuoti ir įgyvendinti tvarumo komunikacijos strategiją tokiaame verslo sektoriuje kaip Lietuvos nekilnojamasis turtas?

**Darbo objektas** – verslo organizacijų tvarumo komunikacijos strategijos.

**Darbo tikslas** – išnagrinėti tvaraus verslo komunikacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo ypatumus atliekant Lietuvos nekilnojamojo turto sektoriaus atvejo analizę.

**Darbo uždaviniai:**

1. identifikuoti tvaraus verslo ir tvaraus verslo komunikacijos koncepciją bei ypatumus;
2. išanalizuoti tvaraus verslo apibrėžtis ir pritaikomumą nekilnojamojo turto sektoriuje;
3. ištirti Lietuvos nekilnojamojo turto sektoriuje taikomas tvarumo komunikacijos strategijas ir jų sąsajas su organizacijų strateginiu valdymu.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros analizė, lyginimas, sintezė ir apibendrinimas, antrinių duomenų analizė, kokybiniai ir kiekybiniai duomenų rinkimo metodai: kokybinė ir kiekybinė turinio analizė.

**Darbo struktūra.** Pirmoje darbo dalyje, atliekant mokslinę literatūros ir pirminių bei antrinių šaltinių analizę, pateikiami teoriniai tvaraus verslo aspektai ir verslo tvarumo komunikacijos koncepcija, funkcijos, strateginis valdymas bei komunikacijos strategijų žinučių formavimas ir perdavimas. Būtų galima paminėti tokius analizėje pasitelkiamus mokslininkų darbus, kaip R. Baumgartner ir D. Ebner (2010) darbe apibūdinimą tvariam verslui būdingų aspektų tipologiją dimensijų pjūviais, D. Schoeneborn et al (2020) darbe pristatomą trilypį IŠA komunikacijos modelį, S. Kim (2011) darbą

apie įmonių ĮSA komunikacijos strategijos vaidmenį įmonių strateginio valdymo kontekste, Morsing ir Schultz (2008) pateikiamas skirtingas ĮSA komunikacijos strategijas bei P. Seele ir I. Lock (2014) pristatomą ĮSA medijų tipologiją. Antrojoje dalyje tuo pačiu principu apžvelgiamos tvaraus verslo apraiškos nekilnojamojo turto sektoriuje, su tvarumu sietina sektoriaus problematika, vaidmuo, politinė ir reguliacinė sistema Lietuvoje. Būtų galima paminėti tokius analizėje pasitelkiamus mokslininkų darbus, kaip P. Hiep et al (2022) darbą apie ĮSĄ ir tvarumo raišką NT sektoriuje, R. T. Abdulai ir K. G. B. Awuah, (2021) knygoje pateikiamas įžvalgas apie tvaraus NT vaidmenį sparčiai besivystančiame verslo pasaulyje, M. Sharma (2018) darbe pristatomą „žaliojo pastato“ tvarumo modelį bei Y. Zhang et al (2019) darbe pateikiamus iššūkius, su kuriais susiduriama vystant *žaliąjį pastatą*. Trečioji darbo dalis skirta kiekybinei ir kokybinei NT vystytojų Lietuvoje komunikacijos turinio analizei korporatyvinėse internetinėse svetainėse ir socialinio tinklo *Facebook* paskyrose bei rezultatų aptarimui.

**Teorinė ir praktinė darbo reikšmė.** Šis baigiamasis darbas gali būti naudingas su tvariais NT projektais dirbantiems tvarumo ir komunikacijos specialistams, NT vystymo projektų ir rinkodaros projektų vadovams bei strateginius sprendimus įmonėse priimantiems NT sektoriaus atstovams. Ieškant tapatumų ir skirtumų darbe pateikiama skirtingas tvarumo ir komunikacijos teorijas atliepanti literatūros analizė, siekiant išsiaiškinti teorinių žinių praktinį pritaikymą ir specifiką atliekamas tyrimas. Darbe pateiktos įžvalgos ir rekomendacijos gali būti naudingos teorinių įžvalgų plėtojimui, veiksmingam tvarumo strategijų įgyvendinimui Lietuvos NT sektoriaus įmonėse ir paskatinti į NT sektoriaus verslo strategijas integruojant tvarius verslo modelius. Taip pat atlikto tyrimo įžvalgos papildo teorinius šios srities tyrinėjimus.

# 1. TVARUS VERSLAS IR TVARUMO KOMUNIKACIJOS STRATEGINIS VALDYMAS

## 1.1 Tvaraus verslo koncepcija ir vaidmuo visuomenėje

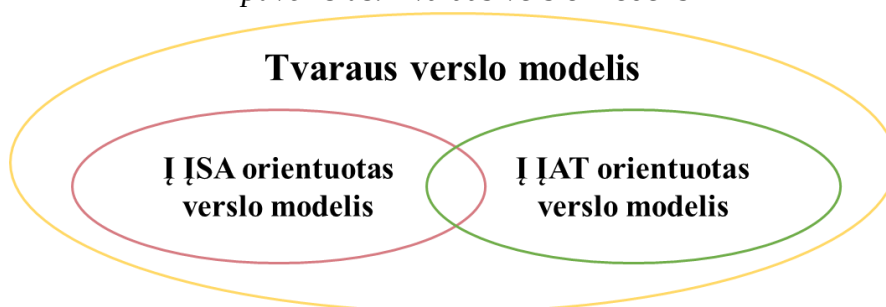
Tvarumas yra mūsų laikų iššūkius sprendžianti koncepcija (Kanapeckienė et al, 2021) ir vienas svarbiausių šiandienų tikslų ekonominiame, ekologiniame ir socialiniame kontekstuose (Daunora, 2010). Tvarus vystymasis, vadinamoji tvarumo idėjų įgyvendinimo strategija (Daunora, 2010), tvarumo įgyvendinimo kelionė ir procesas (Lozano, 2008) skirtingose interesų grupėse yra dominuojantis diskursas (Allen, 2016). Vienas tokių diskursų – ekonominė/ finansinė arba kitaip verslo visuomenės posistemė (Fischer et al, 2016).

Mokslinėje literatūroje verslo visuomenės posistemėje tvarumas analizuojamas įmonių tvarumo ir įmonių socialinės atsakomybės (toliau ĮSA) konstruktuose (Hiep et al, 2022). Moksliniuose šaltiniuose šių dviejų konstruktyvų teorinis pagrindas neretai konceptualiai persipina (Hiep et al, 2022; Hoffmann et al, 2022; Lloret, 2016; Cornelissen, 2020; Bortree, 2014). Tačiau ĮSA dažniausiai siejama su savarankiškai vykdomų iniciatyvų faktoriumi ir strateginiais suinteresuotųjų šalių (toliau ŠŠ) valdymo metodais (Chiang et al, 2019; Bortree, 2014; Diehl et al, 2017; Misra, 2019; Baumgartner ir Ebner, 2010; Cornelissen, 2020; Hoffmann et al, 2022). Tuo tarpu įmonės tvarumas neretai pristatomas aplinkosauginių aspektų kontekste, kaip atliepantis etinius institucinius (Hiep et al, 2022) ir normatyvinius aspektus (Fischer et al, 2016). Nors literatūroje pastebima, kad ĮSA sistema buvo sukurta anksčiau, o įmonių tvarumo koncepcija pradėta naudoti devintajame dešimtmetyje, šiandien abu diskursai yra aktualūs ir vieni iš svarbiausių versle taikomų modelių (Nguyen, 2013; Hiep et al, 2021). Įmonių tvarumo ir ĮSA diskursų glaudi tarpusavio sąsaja pateikiama P. M. Hiep et al (2022) (1 paveikslas), kur įmonių tvarumas traktuojamas kaip tvaraus verslo modelis, kurį sudaro tarpusavyje susiję ir vienas kitą veikiantys ĮSA ir ĮAT (įmonės aplinkos tvarumas) verslo modeliai. Įmonių tvarumas laikomas platesniu, skėtiniu ir ĮSA apimančiu konstruktu, todėl abu diskursai traktuojami kaip netapatūs, tačiau toje pačioje posistemėje taikomi ir viena kitą papildantys. Darbe bus vadovaujamasi šio tvaraus verslo modelio konstruktu.

Tvarumo koncepcijos pagrindu galima laikyti 1987 metais Pasaulio aplinkos ir plėtros komisijos (kitaip pirmininkės garbei vadinamos *Brundtland* komisijos) paskelbtą ataskaitą „Mūsų bendra ateitis“, kurioje pirmą kartą pasauliniu lygiu buvo paminėtas tvarumo poreikis (Hitchcock ir Willard, 2009; Godemann ir Michelsen, 2011; Masalskytė et al, 2014; Allen, 2016). Esminiame dokumento postulate tvarus vystymas apibrėžiamas kaip šiandieninius poreikius tenkinanti, tačiau tuo pačiu ir galimybių ateities kartoms savuosius poreikius tenkinti netrukdančia plėtra (WCED, 1987). Tvarumą skatinama konceptualizuoti kaip etiškai motyvuotą norminę sąvoką, nurodančią žmonijos ateičiai pavojaus nekeliančią ekonomikos ir gyvenimo būdo formą (Godemann ir

Michelsen, 2011). Teigiama, kad tvaraus vystymosi idėjų puoselėjimas įpareigoja žmoniją, tausojant aplinką ir taupant išteklius, puoselėti ateities kartų pasirinkimo galimybes bei leisti gyventi taip pat gerai, o pageidautina dar geriau, nei gyvename šiandien (Portney, 2015). Bruntland ataskaitoje pateikiamas tvarumo apibrėžimas sąlyginai paprastas ir plačiai cituojamas vėlesniuose mokslininkų darbuose (Lozano, 2008) bei pasaulinės darbotvarkėse.

1 paveikslas. Tvaraus verslo modelis



Šaltinis: P. M. Hiep et al, 2022

Kaip vieną esminių tvarumo koncepcijos versle formavimuisi svarbių dokumentų privalu įvardinti ir J. Elkington (2004) „trigubos pagrindo“ teoriją (Masalskytė et al, 2014; Hitchcock ir Willard, 2009; Dyllick ir Rost, 2017), dar vadinama „trigubos apatinės linijos“, „3P“ (Elkington, 2004) arba „3BL“ (Stanislavská et al, 2020) teorija. Aiškinant šią teoriją svarbu pabrėžti, kad tradiciškai verslo įmonės steigiamos ir funkcionuoja ekonominiais tikslais (IISD, 2001; Cornelissen, 2020). Kaip pagrindinį tradicinės verslo strategijos tikslą galima įvardinti ekonominės vertės siekį (paprastai pelno siekį) trumpam ir vidutiniam laikotarpiui, skirtą siaurai SŠ grupei – savininkams ir akcininkams (Long, 2020; Masalskytė et al, 2014). J. Elkington teorijoje pristatomas verslo valdymo metodas, kuriuo siūloma keisti tradicinį verslo modelį ir plėsti vertės suvokimą – vietoj klasikinio, į ekonominius organizacijos veiklos rezultatus orientuoto vertinimo, lygiagrečiai vertinti socialinius (žmonės), aplinkosauginius (planeta) ir finansinius (pelnas) aspektus (Slaper ir Hall, 2011). Kitaip tariant, įprastą tradicinį verslo modelį keisti integraciniu, atliepiančiu tvarumo koncepciją (Lozano, 2008) ir, pasitelkiant tvaraus verslo strategijas, sukurti bendras vertybes skirtingoms SŠ (Dyllick ir Rost, 2017). Ši teorija kaip tikslą apibrėžia ne tik investicinę grąžą, bet ateities ir mūsų pačių kartos gerovę (IISD, 2001). Tai nereiškia, kad įmonė yra atleista nuo įsipareigojimų siekti pelno maksimizavimo, priešingai – reiškia naujų valdymo modelių įtraukimą šiam tikslui pasiekti (Ros-Diego ir Castelló-Martínez, 2012).

Bruntland ataskaita ir J. Elkington teorija atliepiamos įmonių tvarumą analizuojant dimensijomis. Tvarumas pristatomas padalintas į tris tarpusavyje susijusias dimensijas – **ekonominę**, **aplinkosauginę** ir **socialinę** (Giddings et al, 2002; Portney, 2015; Barbosa et al, 2014), dar vadinamas ramsčiais, matmenimis, komponentais, aspektais, perspektyvomis ir tvarumo tikslais (Purvis et al, 2018). Šis trišalis žvilgsnis į tvarumą pirmą kartą pristatytas Schumacher (Barbosa et al, 2014) ir dėl konceptualaus paprastumo ir patogios tvarumo kriterijų kategorizacijos plačiai naudojamas (Giddings

et al, 2002). Įmonių tvarumas aprėpia visas tris, tvarumo koncepcijai būdingas dimensijas (Baumgartner ir Ebner, 2010). Į šias dimensijas skatinamas holistinis požiūris (Lozano, 2008), kuriuo remiantis laiko perspektyvoje tvarumą galima pasiekti tik vienu metu vienodai puoselėjant visu tris tvarumo ramsčius, t. y. tausojant aplinką, išsaugant ekonomikos augimą ir vystymąsi bei skatinant socialinę teisingumą (Perez-Batres et al, 2010). Siekiant suprasti konkrečias su tvarumu siejamas sritis verslo modeliuose žemiau pateikiamoje lentelėje dimensijų pjūviais aprašomi verslui būdingi aspektai (1 lentelė), taip pat glaustai pristatomi kiekvienos dimensijos esminiai požiūriai.

1 lentelė. Tvariam verslo modeliui būdingi aspektai dimensijų pjūviais

| Tvarumo dimensija     | Būdingi aspektai verslo kontekste                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Ekonominė</i>      | 1) į tvarias technologijas orientuotos inovacijos; 2) bendradarbiavimas su verslo partneriais įgyvendinant tvarumo idėjas; 3) su tvarumu susijusių žinių bazės valdymas ir plėtimas; 4) su verslo ir darbuotojų funkcijomis susijusių procesų, taisyklių valdymas ir pritaikymas tvarumo poreikiams; 5) tvarumo klausimų svarstymas perkant, parduodant ir susijusių problemų suvokimas bei svarstymas organizacijoje, tiekimo grandinėje; 6) tvarumo ataskaitų teikimas.                                                                                                                                                                              |
| <i>Aplinkosauginė</i> | 1) emisijos į orą; 2) emisijos į vandenį; 3) emisijos į žemę; 4) atliekos ir atliekų tvarkymas 5) įmonių veiklos poveikis biologinei įvairovei; 6) gaminių aplinkosaugos problemos per visą gyvenimą ciklą; 7) atsinaujinančių išteklių (medžiagos, energija) naudojimas, įskaitant perdirbimą ir perdirbtus išteklių naudojimą.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Socialinė</i>      | <i>Vidiniai aspektai:</i> 1) skaidrus įmonės valdymas siekiant pagerinti santykius su SŠ; 2) darbuotojų motyvacijos suvokimas ir didinimas, iniciatyvų plėtra bei aktyvus vadovybės įsitraukimas diegiant tvarumą; 3) sveikatos ir saugumo garantijos, specialių, kelių pavojui užkertančių programų vykdymas; 4) žmogiškojo kapitalo plėtra taikant specialias programas.<br><i>Išoriniai aspektai:</i> 1) etiškas elgesys siekiant tvarumo ir pagarba žmonių teisėms/ SŠ idealams ir poreikiams; 2) jokios (tvarumui) prieštaringos veiklos ir sąsajų su netvariomis organizacijomis; 3) jokios korupcijos ir kartelio; 4) būvimas pilietiška įmone. |

Šaltinis: sudaryta autorės.

– **Ekonominėje dimensijoje** numatomi verslo įmonės išlikimą, savarankišką funkcionavimą rinkoje skatinantys veiksniai (Long, 2020), taip pat maksimaliai augimą ir pelną didinančios ir su tvarumu siejamos veiklos (Nyuur et al, 2022). Ekonominė dimensija verslo kontekste nurodo, kad be gerų finansiniai rezultatai neįmanoma įgyvendinti tvarių praktikų (Baumgartner ir Ebner, 2010). Dimensijai priskiriamos veiklos, tenkinančios ne tik akcininkų ir vadovų interesus, bet ir kitų įmonės SŠ, skatinančios atsisakyti trumpalaikio pelno dėl didesnės gražos ateityje ir naudos visuomenei (Arsic et al, 2017). Įgyvendinant tvarumo praktikas, tvari įmonė turėtų subalansuoti finansinio pelno siekimą, ekonomines pareigas ir būvimą tvaria bei atsakinga organizacija (Vartiak, 2014; Arsic et al, 2017). R. Baumgartner ir D. Ebner (2010) ekonominius verslo tvarumo aspektus skirsto į šešias, 1 lentelėje išvardintas kategorijas.

– **Aplinkosauginėje dimensijoje** aptariamos lentelėje išvardintos aplinkosauginės verslo subjektų veiklos, kurios sukelia arba užkerta kelią žalingam poveikiui aplinkai (Long, 2020;

Baumgartner ir Ebner, 2010). Pagrindinis tikslas čia – užsiimti verslo praktika, kuri būtų naudinga aplinkai (Vartiak, 2014). Aplinkosauginės dimensijos tikslų įgyvendinimui ypatingą svarbą turi vyriausybių nustatytos formalios, teisinės ir administracinės sąlygos, tačiau svarbūs ir skirtingų SŠ interesas bei, žinoma, pačios įmonės interesai ir iniciatyvumas (Arsic et al, 2017).

– **Socialinė dimensija** atliepia įmonės ir visuomenės santykius, kuriais, pasitelkiant verslą, siekiama sukurti naudą visuomenei (Vartiak, 2014). Tvari įmonė turėtų stengtis kurti geresnę visuomenę, integruoti socialinius klausimus į savo operacijas ir atsižvelgti į šių operacijų poveikį bendruomenėms (Arsic et al, 2017). Pats būdamas bendruomenės dalimi, tvarus verslas turėtų tarnauti vidinių ir išorinių SŠ tikslams ir reaguoti į jų poreikius, lūkesčius, teises bei socialinės gerovės reikalavimus (Arsic et al, 2017). Socialinei dimensijai būdingi aspektai lentelėje išvardinti ir suskirstyti į dvi kategorijas – vidiniai (skirti padidinti įmonės, kaip darbdavio, patrauklumui ir užtikrinti, kad vidaus politika būtų etiška) ir išoriniai (orientuoti į santykius su išorinėmis SŠ ir į platesnį etišką elgesį bendruomenėje) (Baumgartner ir Ebner, 2010).

Tuo tarpu mokslinėje literatūroje ĮSA būdingos dimensijos pateikiamos skirtingai. Pradinę ĮSA dimensijų tipologiją (dar žinomą kaip ĮSA piramidę) pristato A. B. Carroll (1991) – tai ekonominės, teisinės, etinės ir filantropinės įmonės atsakomybės. J. Cornelissen (2020) pristato gynybos, labdaros, reklaminę, strateginę ir transformacinę požiūrius į ĮSA. ĮSA neretai pristatoma ir kaip tris tvarumui tapachias dimensijas turinti (ekonominė, aplinkosauginė, socialinė) arba turinti tris tapachias ir dvi papildomas (suinteresuotieji, savanoriškumas), būdingas tik ĮSA (Dahlsrud, 2006; Vartiak, 2014; Arsic et al, 2017). Kadangi darbe įmonių tvarumo ir ĮSA diskursai traktuojami kaip netapatūs, tačiau toje pačioje posistemėje taikomi ir viena kitą papildantys, aktualiausias yra pastarasis dimensijų skirstymas. Siekiant plačiau suprasti su tvarumu siejamas sritis verslo modeliuose, glaustai pristatomos dvi papildomos ĮSA dimensijos, kurios literatūroje pateikiamos šalia trijų tvarumui tapachių:

– **Suinteresuotųjų dimensija** konceptualizuoja ĮSA kaip strateginę diskursą, tikslams pasiekti naudojantį strateginius SŠ valdymo/ koordinavimo modelius (Hoffmann et al, 2022). SŠ – individas arba jų grupė, galinti daryti įtaką arba jos turėti įmonės tikslų įgyvendinimui (tačiau nebūtinai naudotis turima įtaka) (Freeman, 1984). Ši dimensija nurodo įmonės tikslų įgyvendinimui skirtas strategines praktikas, ieškančias kompromiso tarp verslo ir jo SŠ (Dahlsrud, 2006). Siekdamas savo tikslų, įmonė atsižvelgia į skirtingus SŠ interesus ir ieško kompromiso (Arsic et al, 2017). SŠ egzistuoja tiek įmonėje, tiek už jos ribų, todėl, elgiantis tvariai ir socialiai atsakingai, didėja įmonės SŠ, o kartu ir visuomenės, tobulėjimas tvarumo link (Vartiak, 2014).

– **Savarankiškumo dimensija** įrėmina tvaraus verslo modelį kaip savanorišką praktiką (Rim ir Kim, 2016). Tai tvarios, atsakingos, etinės vertybės atliepiančios verslo praktikos, kurios laikomos neprivalomomis, bet teisingomis, viršijančiomis numanomus minimalius įsipareigojimus visuomenei

(Dahlsrud, 2006). Savanoriškumas remiasi etinėmis vertybėmis ir grindžiami tuo, ką, įmonės nuomone, yra teisinga (bet neprivaloma) daryti (Vartiak, 2014). Tvarus verslas priima sprendimus, kurių neprimeta įvykdyti pareiga (Ros-Diego ir Castelló-Martínez, 2012), veikia aukščiau norminių reikalavimų, kurie nustato tik minimalų veiklos rezultatų lygį (laikomą priimtinu) (Dahlsrud, 2006) ir viršija numanomas įsipareigojimus visuomenei ir jos lūkesčiams (Bortree, 2014).

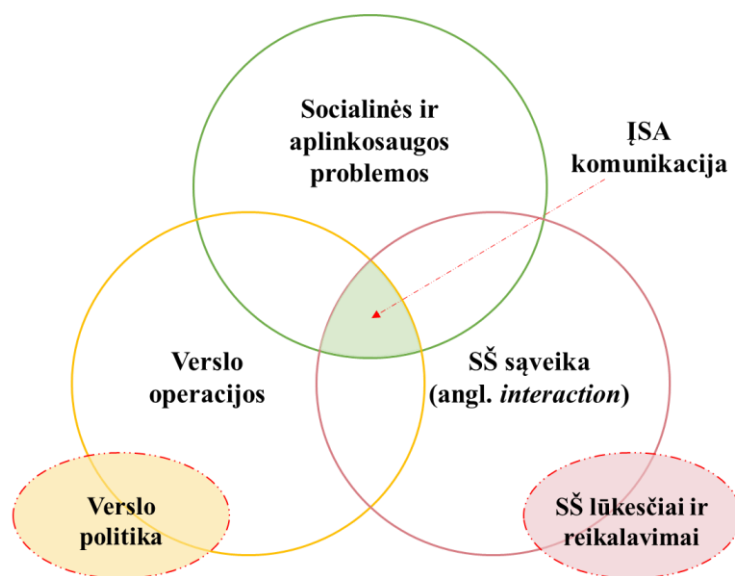
Paskutinė tvarų verslą konceptualizuojanti teorija, kuri bus apžvelgiama šiame poskyryje – tvaraus verslo vaidmuo visuomenės ir skirtingų individų kontekste bei tvarumo idėjų įgyvendinimo sistema. E. Cavagnaro ir G. Curiel (2023) pristato skirtingus, tarpusavyje glaudžiai susijusius, tvarumo idėjų įgyvendinimo lygmenis (visuomenės, verslo ir individų), pasitelkiamus tvariai visuomenei kurti. Aukščiausiam visuomenės lygyje, pasitelkiant aplinkosaugines, ekonomines ir socialines tvarumo vertes, kuriamas aukščiausias tvarumo koncepcijos siekis – tvari visuomenė. Tvariai visuomenei kurti būtini kiti sistemai priklausančios lygiai – žemesnis verslo lygis (būdingos žmonių, planetos ir pelno vertės) ir žemiausias individų lygis (būdingos rūpinimosi savimi/ savimi ir kitais/ visais vertės). Individų lygmuo pabrėžia kiekvieno iš mūsų indėlį įgyvendinant tvarumo idėjas, kuriam įtakos turi asmens siekis įgyvendinti tvarumo idėjas nulemiančios vertybės, požiūriai ir moraliniai įsitikinimai (Allen, 2016). Tuo tarpu verslo lygmens vaidmuo – visuomenę ir individus jungiantis ir nuo bendros sistemos neatsiejamas. Verslas, trianguliacijoje su individais ir visuomene bei tarpusavyje susijusiomis vertybėmis, dalyvauja tvartos visuomenės kūrimo procese (Cavagnaro ir Curiel, 2023). Ši skirtingų lygių sistema pabrėžia, kad tvarumo idėjų įgyvendinimas neįmanomas be bendradarbiavimo ir veiksmų suderinamumo. Viena organizacija, kaip ir vienas asmuo, negali būti atsakinga už tai, kad visa visuomenė būtų tvari, tačiau kiekviena gali prisidėti savo indėliu, rezultatais ir daryti poveikį didesnei sistemai, kurioje ji veikia.

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumas ir tvarus verslo visuomenės vystymasis analizuojamas įmonių tvarumo ir ĮSA diskursuose. Tvaraus verslo modelis konceptualizuojamas kaip ĮSA ir ĮAT verslo modelių konstruktas, todėl įmonių tvarumo ir ĮSA diskursai darbe traktuojami kaip netapatūs, bet viena kitą papildantys. Apžvelgus įmonių tvarumui ir ĮSA diskursams būdingus aspektus ir konceptualizuojančias teorijas galima teigti, kad tvarus verslo modelis – bendroje tvartos visuomenės įgyvendinimo sistemoje veikiantis, į verslo strategiją integruotas įmonės ir jos SŠ interesus atitinkantis strategijų ir praktikų rinkinys, atliepantis savanorišką ekonominių, aplinkosaugos ir socialinių tvarumo tikslų įgyvendinimą, skirtas ilgalaikiai įmonės ir jos SŠ vertei kurti. Tvarumo idėjų įgyvendinimas siekiant tvartos visuomenės neįmanomas be tvaraus verslo ir individų bendradarbiavimo ir veiksmų suderinamumo, todėl verslo vaidmuo šioje sistemoje yra bendromis vertybėmis susijęs, tarpinis, jungiantis ir nuo bendros sistemos neatsiejamas.

## 1.2 Tvaraus verslo komunikacijos koncepcija ir funkcijos

Tvarumo komunikacijai mokslinėje bendruomenėje ir visuomenės praktikose didesnis dėmesys išaugo paskelbus Pasaulio aplinkos ir plėtros komisijos ataskaitą ir pristačius tvarumo koncepciją (Fischer et al, 2016). Tačiau, priešingai nei tvarumo integracija į praktikas, tvarumo komunikacija kaip atskiras diskursas plačiau analizuoti buvo pradėtas palyginti neseniai (Kim ir Ferguson, 2016; Newig et al, 2013). Šiandien diskusijose apie tvarumo komunikaciją ir su šiuo diskursu sietinoje mokslinėje literatūroje dominuoja potėmės (Newig et al, 2013; Fischer et al, 2016). Visuomenėje atsirandant poreikiui dalintis atsakomybėmis ir bendradarbiauti tvarumo klausimais (Schmeltz, 2012; Crane ir Glozer, 2016), verslas vis dažniau įsitraukia į tvarumo veiklas ir apie jas komunikuoja (Schmeltz, 2012). Tvaraus verslo komunikacija – viena iš dominuojančių tvarumo komunikacijos potėmių, kuri mokslinėje literatūroje ir verslo praktikoje aptariama ĮSA komunikacijos kontekste (Newig et al, 2013). Įmonių tvarumo ir ĮSA diskursus traktuojant netapačiais, tačiau toje pačioje verslo posistemėje taikomais ir viena kitą papildančiais, ĮSA komunikaciją konceptualizuosime kaip platesnio, skėtinio verslo tvarumo komunikacijos konstrukto dalį, kuriai būdingos tvaraus verslo koncepcijai priskiriamos dimensijos.

2 paveikslas. ĮSA komunikacijos koncepciją sudarantys aspektai



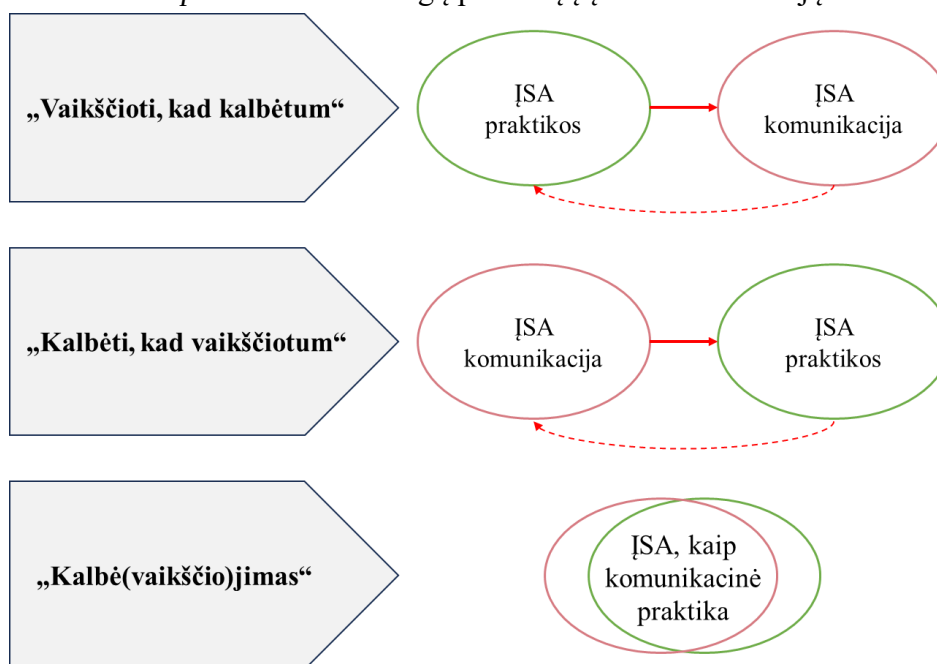
Šaltinis: F. Hagan, 2022

K. Podnar (2008) ĮSA komunikaciją apibrėžia kaip SŠ lūkesčių/ reikalavimų ir organizacijos sąveikos su SŠ numatymo, verslo politika grįstų operacijų formavimo ir komunikacijos problemų (socialinių ir aplinkosaugos) integracijos valdymą (3 paveikslas). Šis sąvokos apibrėžimas atliepia trilypę tvarumo koncepciją (t. y. ekonominę, aplinkosauginę, socialinę), pabrėžia SŠ vaidmenį (Schröder, 2021; Hagan, 2022) ir įrėmina ĮSA komunikaciją kaip valdymo procesą.

A. Crane ir S. Glozer (2016) ĮSA komunikaciją literatūroje aiškinančias skirtingas disciplinas ir perspektyvas diversifikuoja pagal teorijas – komunikacijos, SŠ, teisėtumo, rinkodaros ir vartotojų

tyrimų teorijas. Komunikacijos teorijos literatūroje analizuojančioje ĮSA komunikaciją išskiriami du požiūriai – **funkcionalistinis** ir **konstitucinis** (Golob et al, 2013; Crane ir Glozer, 2016; Schoeneborn et al, 2020), kuriems paaiškinti šiame darbe pasitelkiama D. Schoeneborn et al (2020) tyrimo medžiaga (4 paveikslas). D. Schoeneborn et al (2020) ĮSA komunikaciją įvardija kaip „kalbėjimą“, o ĮSA praktikas – kaip „vaikščiojimą“, traktuodami juos kaip linijinėje laiko sampratoje išsidėsčiusius atskirus reiškinius.

3 paveikslas. Skirtingų požiūrių į ĮSA komunikaciją modeliai



Šaltinis: D. Schoeneborn et al, 2020

**Funkcionalistinis požiūris** į ĮSA komunikaciją yra dominuojantis komunikacinėje literatūroje (Crane ir Glozer, 2016; Schoeneborn et al, 2020), neretai įvardijamas tradiciniu (Golob ir et al, 2013). Šioje perspektyvoje ĮSA komunikacija analizuojama vadovaujantis klasikiniu komunikacijos modeliu (Golob ir et al, 2013), pagal kurį komunikacija suvokiama kaip funkcinė priemonė informacijai apie organizacijos ĮSA praktikas perduoti SŠ (Schoeneborn et al, 2020). Komunikacija čia yra instrumentinis vadybinis procesas, kuriam būdingas vienkryptis, siuntėjo–gavėjo komunikacijos srautas (Newig et al, 2013). Pagrindinis ĮSA komunikacijos funkcija suvokiama kaip įmonės įvaizdžio gerinimas ir reputacijos stiprinimas (Crane ir Glozer, 2016; Golob ir et al, 2013; Podnar, 2008; Newig et al, 2013), stengiantis įteisinti/ apginti elgesį, sulaukti dėmesio, paskatinti veiksmą ir pan. (Fischer et al, 2016). Funkcionalistiniu požiūriu efektyvumo vertinimas orientuotas į konkretų, su norimu poveikiu susijusios komunikacijos veiksmingumą – ar gavėjai buvo pasiekti; ar suprato žinutę; ar pakeitė savo vertybes ir elgesį ir pan. (Fischer et al, 2016). Funkcionalistinio požiūrio procesas įvardijamas kaip **„vaikščioti, kad kalbėtum“ modelis** – ĮSA praktika atliekama prieš pradedant ĮSA komunikaciją (šis veiksmas paveiksle žymimas vientisa rodykle). Remiantis funkcionalistiniu požiūriu ĮSA komunikacija „atsitinka“ po jau įvykusios ĮSA praktikos (Morsing ir

Schultz, 2008; Fischer et al, 2016), todėl vertinama svarbia tik tiek, kiek ji yra tiksli arba veiksminga perduodant informaciją (Schoeneborn et al, 2020). Ši koncepcija kritikuojama dėl ekspertinės informacijos siuntėjo pozicijos ir negalėjimo atliepti lygiaverčio dialogo poreikio visuomenėje (Newig et al, 2013).

**Konstitucinis požiūris** apibrėžiamas kaip per du pastaruosius dešimtmečius atsiradusi (Schoeneborn et al, 2020) funkcionalistinio požiūrio priešybė (Crane ir Glozer, 2016) ir alternatyva (Golob ir et al, 2013). ĮSA komunikacija čia pristatoma, kaip skatinanti įgyvendinti ĮSA praktikas (procesas įvardijamas kaip „**kalbėti, kad vaikšiotum**“ **modelis**) arba idealistiniu požiūriu kaip pati ĮSA praktika (procesas įvardijamas kaip **kalbė(vaikščio)jimo**“ (angl. *t(w)alking*) **modeliu**), o ne tik kaip funkcinė priemonė, skirta apie šias praktikas pranešti (Crane ir Glozer, 2016). Šį požiūrį autoriai įvardija kaip ryškėjančią, modernią perspektyvą (Newig et al, 2013).

**„Kalbėti, kad vaikšiotum“ modelyje** ĮSA komunikacija nurodoma kaip atliekama prieš ĮSA praktikas ir įvardijama kaip šias praktikas formuojanti. Taip pat šiame darbų sraute ĮSA komunikacija traktuojama kaip abipusio supratimo procesas (Golob ir et al, 2013), dialogas su visuomene, skatinantis kūrimą kartu (Golob ir et al, 2013; Crane ir Glozer, 2016). Tai procesas, kurio metu vyksta deliberacija, t. y. horizontalioje komunikacijoje įremitas procesas, kurio metu keičiamasi informacija, interpretacijomis ir nuomonėmis apie tvarumą (Newig et al, 2013). ĮSA praktikų įgyvendinimas tokioje perspektyvoje traktuojamas kaip holistinė sistema, veikianti organizacijos viduje ir išorėje (Golob ir et al, 2013), todėl komunikacija laikoma turinti formuojamąją galią ir tvarumo praktikoms ne tik įmonėje, bet ir visuomenėje inicijuoti (Schoeneborn et al, 2020; Crane ir Glozer, 2016). Tokios ĮSA komunikacijos funkcija – formuojant tvarumo problemas ir struktūrizuojant faktus, argumentus ir pretenzijas konstitutizuoti bendrą supratimą apie tvarų vystymąsi (Newig et al, 2013) ir kartu inicijuoti tvarumo praktikas visuomenėje (Crane ir Glozer, 2016). Komunikacijos efektyvumas vertinamas tokiais indikatoriais, kaip sulaukto dėmesio kiekis, prieiga/ įtaka tvarumo formavimo procesams, komunikacinių mainų tarp tvarumo komunikacijos potemių veiksmingumas (Fischer et al, 2016).

**„Kalbė(vaikščio)jimo“ modelyje** išnyksta ĮSA komunikacijos ir praktikų analitinis atskyrimas bei linijinė laiko samprata – šie du procesai traktuojami kaip vykstantys vienu metu ir kaip bendras procesas. Formuojantis ĮSA komunikacijos vaidmuo čia išlieka itin svarbus – teigiama, kad komunikacijoje sukuriamos ir atkuriamos įvairios ĮSA praktikos, kad komunikacija sudaro šias praktikas, t. y. komunikacija konstitutizuoja organizaciją („CCO“ metodas) (Crane ir Glozer, 2016). Valdydama realybę, komunikacija tampa pagrindiniu, už tvarumo praktikų įgyvendinimą atsakingu aspektu (Font et al, 2016), kuomet ĮSA praktikos įtvirtinamos nuolatiniam komunikacijos sraute, yra tarpusavyje ir nuolatos susijusios.

Apibendrinant galima teigti, kad verslo tvarumo komunikacija yra viena iš dominuojančių tvarumo komunikacijos potemių, nagrinėjama ĮSA komunikacijos teorijoje. ĮSA komunikacija darbe konceptualizuojama kaip platesnio, skėtinio verslo tvarumo komunikacijos konstrukto dalis. ĮSA komunikacijos koncepcija suprantama kaip SŠ, verslo operacijų ir socialinių bei aplinkosauginių problemų valdymo procesas, kuris atliepia anksčiau darbe aptartas tvaraus verslo dimensijas ir pabrėžia SŠ vaidmenį. Analizuojant ĮSA komunikaciją pastebima skirtinga komunikacijos funkcija paremta konceptualizavimo priešprieša – komunikacijos, kaip instrumentinio, informaciją apie tvarias praktikas perduodančio proceso ir komunikacijos, kaip institucinio, deliberacinio tvarumo praktikas formuojančio proceso. Pastarąją koncepciją autoriai įvardija kaip modernią perspektyvą, pabrėžiančią organizacijos ir SŠ dialogo svarbą bei komunikacijos gebėjimą inicijuoti tvarumo praktikas tiek organizacijoje, tiek už jos ribų.

### **1.3 Tvaraus verslo komunikacijos strateginis valdymas**

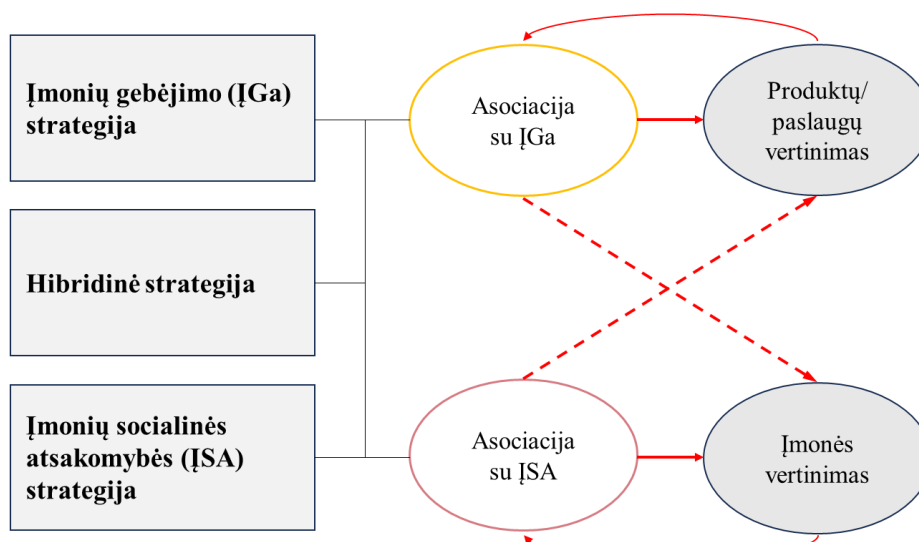
Strateginis valdymas – valdymo procesas (Steyn, 2000), susidedantis iš dviejų fazių: strategijos formavimo (kūrimo procesas, apimantis vidinę ir išorinę įmonės aplinkos analizę bei tikslų apibrėžimą) ir įgyvendinimo (procesas, kuris tikslus paverčia veiksmų užduotimis ir užtikrina, kad vykdant užduotis būtų pasiekti numatyti tikslai) (Engert ir Baumgartner, 2016). Įmonės strategija – įmonės pagrindas (Galpin et al, 2015), iš anksto parinktas požiūris ar priemonė, sprendimų ir veiksmų modelis, nurodantis kaip pasiekti įmonės tikslus ir uždavinius (Steyn, 2000). Tuo tarpu skirtingos komunikacijos strategijos apibūdina skirtingus santykių su SŠ valdymo metodus, kurie yra pagrįsti aiškia arba numanoma šių grupių konceptualizacija (Rudeloff et al, 2022).

Komunikacijos strategija tradiciškai priskiriama funkciniam strateginiam lygmeniui (Steyn, 2000), kur laikoma funkcinio valdymo modeliu, skirtu įgyvendinti pagrindinės įmonės strategijos tikslus ir uždavinius (Holtzhausen ir Zerfass, 2015). Tačiau pastaruoju metu į komunikacijos strategiją pradėta žvelgti kiek kitaip – ji pradėta konceptualizuoti ne tik kaip įgyvendinant pagrindinę įmonės strategiją, tačiau ir ją formuojanti (Holtzhausen ir Zerfass, 2015). Tokioje perspektyvoje komunikacijos strategija prisideda prie pagrindinės įmonės strategijos formavimo renkant, perduodant ir interpretuojant informaciją iš aplinkos ir SŠ (Cornelissen, 2020). Įmonės ir SŠ santykių pobūdis tokioje koncepcijoje neretai keičiamas iš „valdymo“ į „koordinavimą“ ir pasitelkiamas įmonės veiklai prie SŠ interesų ir lūkesčių pritaikyti, su tikslu puoselėti ilgalaikius ryšius ir kurti ilgalaikę vertę (Cornelissen, 2020; Morsing ir Schultz, 2008). Toks konceptualizavimas iš esmės atitinka jau aptartą institucinį požiūrį į komunikaciją, būdingą ĮSA. Mokslininkų darbuose taip pat išvelgiamos sąsajos tarp naujos komunikacijos strategijos koncepcijos bei ĮSA ir teigiama, kad prie naujojo požiūrio skatinimo prisideda įmonių tvarumo/ ĮSA integracija į organizaciją, kuri pastaruoju

metu tampa pagrindine strateginio valdymo praktikos aktualija (Ioannou ir Serafeim, 2021) ir iš esmės keičia verslo valdymo modelį.

Tyrėjai pateikia įvairių įmonių komunikacijos strategijų skirstymų (Kim ir Rader, 2010; Dutot et al, 2016; Kim, 2011). Vienas tokių skirstymų pateikiamas S. Kim (2011) darbe, kur įvardijamos ir tarpusavyje lyginamos trys rinkoje naudojamos įmonių komunikacijos strategijos – **įmonių gebėjimų**, **IŠA** ir **hibridinė**. Strategijoms apibūdinti pasitelkiamas modelis (5 paveikslas), kuriame pristatomi įmonės komunikacijos strategijų (kaip komunikacija grįstų ryšių su visuomene pastangų) sinergetiniai ryšiai, turima tiesioginė arba netiesioginė įtaka įmonės klientų atsakui. Tiesioginė įtaka žymima ištisine linija, netiesioginė – punktyrine. Įmonės klientų atsaką S. Kim (2011) įvardiją kaip teigiamą produktų/ paslaugų arba įmonės vertinimą, atsiradusį dėl įmonės asociacijos su konkrečiu jos gebėjimu (toliau ĮGa) ir/ arba IŠA praktika. Iš esmės teigiama, kad komunikacijos strategijos SŠ suformuoja dvi skirtingos prigimties asociacijas, kurios, paskatindamos teigiamą produkto/ paslaugos arba įmonės vertinimą, tiesioginiai arba netiesiogiai lemia komunikacijos veiksmingumą. Taip pat nurodoma, kad tikslinės SŠ asociacijos apie įmonę gali būti sėkmingai sukurtos ir ugdomos įmonės komunikacija pagrįstomis strategijomis. Siekiant suprasti IŠA komunikacijos strategijų koncepciją platesniame kontekste, S. Kim (2011) darbe pateikiamos komunikacijos strategijos glaustai pristatomos.

4 paveikslas. Įmonių komunikacijos strategijų sinerginis modelis



Šaltinis: S. Kim, 2011

**Iga komunikacijos strategija** – SŠ pažintinių/ psichologinių asociacijų, susijusių su įmonės ir produktų/ paslaugų gebėjimais, kūrimas, pasitelkiant tokius šablonus, kaip: *aukšta* kokybės patirtis, pasaulinė sėkmė, kokybės kontrolės programų įgyvendinimas, pramonės lyderystė, orientacija į rinką ir pastangos inovacijų ir MTEP srityje (Dutot et al, 2016; Kim, 2011). Modelyje iliustruojama, kad Iga strategijos turi didesnę (tiesioginę) įtaką produkto/ paslaugos vertinimui ir mažesnę (netiesioginę) įtaką įmonės vertinimui (Kim, 2011; Kim ir Rader, 2010; Dutot et al, 2016). Privalu paminėti, kad

pastebimi seniau atlikti prieštaraujantys tyrimai (Brown ir Dacin, 1997), kuriuose teigiama, kad Įga strategijos turi didesnę poveikę tiek produktų/ paslaugų, tiek įmonės vertinimui nei ĮSA strategijos (Dutot et al, 2016).

**ĮSA komunikacijos strategija** – SŠ pažintinių/ psichologinių asociacijų, susijusių su įmonės socialinės atsakomybės praktikomis, kūrimas, pasitelkiant tokius šablonus, kaip: aplinkosauga, filantropinis indėlis, švietimo įsipareigojimai, darbuotojų dalyvavimas, visuomenės sveikatos įsipareigojimai ir kultūrinės veiklos rėmimas (Dutot et al, 2016; Kim, 2011). ĮSA asociacijos apie įmonę susijusios su įmonės, kaip patikimo visuomenės nario, gerą valią/ įsipareigojimą socialiniais, aplinkosaugos ir/ arba politiniais klausimais rodančio, statusu (Kim, 2011). Modelyje iliustruojama, kad ĮSA strategijos turi didesnę (tiesioginę) įtaką įmonės vertinimui ir mažesnę (netiesioginę) įtaką produktų/ paslaugų vertinimui (Kim, 2011). Netiesioginę įtaką būtų galima paaiškinti klientų lūkesčiais – pagrindiniai klientų lūkesčiai įmonių atžvilgiu yra ekonominiai, o jei įmonė peržengia ekonominį pagrindą (užsiimdama ĮSA veikla), tai viršija SŠ lūkesčius, todėl klientai yra labiau linkę teigiamai vertinti ne tik įmonę, bet ir jos produktus/ paslaugas (Kim, 2011). Taip pat reiktų turėti omenyje, kad reputacijos (įmonės vertinimo) valdymas neretai įvardijamas kaip svarbiausias komunikacijos vaidmuo įmonėje, t. y. svarbesnis nei įtaka produkto/ paslaugų vertinimui, todėl ĮSA komunikacijos strategija tokiaime kontekste iš esmės laikoma veiksmingesne nei Įga strategija.

**Hibridinė komunikacijos strategija** – mišri komunikacijos strategija (Kim, 2011), taikanti SŠ pažintines/ psichologines asociacijas, susijusias tiek su Įga įmonės ir produktų/ paslaugų, tiek su ĮSA praktikų kūrimu. Hibridinės strategijos įvardijamos daugialypėmis, saugiomis ir dažniausiai praktikoje taikomomis. Vis dėl to pažymima, kad ĮSA strategijos yra veiksmingesnės (Kim, 2011).

Analizuojant konkrečiai ĮSA komunikacijos strategijas, O. A. Ajayi ir T. Mmutle (2021) ir Hagan (2022) teigia, kad veiksminga ir sisteminga ĮSA komunikacija neįmanoma be ĮSA komunikacijos strategijos. M. Morsing ir M. Schultz (2006) išskiria tris ĮSA komunikacijos strategijas – **informavimo**, **reagavimo** ir **įtraukimo**, kurios mokslinėje literatūroje laikomos pamatinėmis (Morsing ir Schultz, 2008; Schmeltz, 2012; Cornelissen, 2020; El-Bassiouny et al, 2018; Kim, 2019).

**Informavimo strategijose** komunikacija yra simetriška vienkryptė – nuo įmonės iki SŠ (Morsing ir Schultz, 2008; Kim, 2019; El-Bassiouny et al, 2018; Cornelissen, 2020). Šabloniniais, standartizuotais pranešimais SŠ pateikdama faktines naujienas ir neskatinama dialogo įmonė siekia informuoti apie savo ĮSA veiklą (El-Bassiouny et al, 2018; Rudeloff et al, 2022; Morsing ir Schultz, 2008). SŠ perduodant informaciją skiriamas ypatingas dėmesys pranešimų dizainui (Kim, 2019). SŠ vertinama kaip pasyvus, nežinomas subjektas, kurį reikia informuoti kuo objektyviau (Rudeloff et al, 2022). Šiame modelyje daroma prielaida, kad per savo ĮSA žinutes apie taikomas praktikas įmonė gali paveikti SŠ suvokimą ir elgesį ir taip užtikrinti teigiamą SŠ paramą ir pelnyti pritarimą (Morsing

ir Schultz, 2008; El-Bassiouny et al, 2018; Kakabadse ir Morsing, 2006). Dėl dialogo nebuvo ir negalėjimo puoselėti abipusio supratimo šios strategijos neretai kritikuojamos kaip nepraktiškos, didinančios skepticizmą, nors pažymima, kad įmonių praktikoje yra dažniausiai taikomos, laikomos tradicinėmis ir oficialiomis (El-Bassiouny et al, 2018).

**Reagavimo strategijos** remiasi dvipusiu komunikacijos modeliu – komunikacija vyksta nuo organizacijos iki SŠ ir *vice versa* (Kim, 2019; Morsing ir Schultz, 2008; El-Bassiouny et al, 2018). Su SŠ skatinamas dialogas (Cornelissen, 2020), kuris yra būdas įvertinti ar tam tikra komunikacijos iniciatyva pagerino SŠ supratimą apie įmonę (Kakabadse ir Morsing, 2006; Morsing ir Schultz, 2008; Kim, 2019). Komunikacija tokiose strategijose neretai grindžiamos tikslinių grupių tyrimų ir vertinimo metodais (Rudeloff et al, 2022). Nors tai yra dvikryptis komunikacijos modelis, tačiau komunikacijos procesas yra „asimetriškas“ – dialogas su SŠ panaudojamas SŠ požiūriui ir elgesiui pakeisti taip, kad būtų palanku įmonei (Cornelissen, 2020). Galutinis tikslas čia – įtikinti savo SŠ įmonės patrauklumu, sustiprinti įmonės veiksmus ir tapatybę (Kakabadse ir Morsing, 2006; Cornelissen, 2020). Pasitelkiant tokią strategiją kyla SŠ cinizmo rizika (Cornelissen, 2020). Vis dėlto, kadangi komunikacija tokiose strategijose yra dvikryptė ir taikanti dialogą, strategijos laikomos labiau skatintinomis nei vienakryptės (Cornelissen, 2020).

**Įtraukimo strategijoje** komunikacija taip pat vyksta nuo organizacijos iki SŠ ir *vice versa*, tik čia su SŠ inicijuojamas dialogas, kuriuo SŠ skatinama „įtraukti“ į įmonės ĮSA praktikų bendrą kūrimo procesą (Kim, 2019; Morsing ir Schultz, 2008; Cornelissen, 2020; El-Bassiouny et al, 2018; Kakabadse ir Morsing, 2006). SŠ vertinama kaip lygiaverčiai dialogo partneriai, kurių santykis yra laikomas abipusiai naudingų ir grįstu pasitikėjimu (Rudeloff et al, 2022). Dvikryptis komunikacijos procesas yra „simetriškas“, nes perduodamos informacijos kiekis yra vienodas tarp abiejų pusių (El-Bassiouny et al, 2018). Užuoat siekdama pakeisti SŠ požiūrį ir elgesį, įmonė kviečia siekti abipusio supratimo, analizuoti abipusiai naudingus aspektus ir garantuoja sukurti lygias galimybes bei gebėti keistis pati, kai pokyčiai yra būtini (Kakabadse ir Morsing, 2006; Morsing ir Schultz, 2008). Nors įtraukimo strategija verslo praktikose neretai įvardijama kaip siekiamybė (Cornelissen, 2020; El-Bassiouny et al, 2018; Lim ir Greenwood, 2017), ji kritikuojama kaip idealizuota (Kim, 2019), įmonėms dažnai sunku užmegzti įtraukiantį dialogą su SŠ, atsisakyti dalies savo galių ir įtakos, joms trūksta įgūdžių, laiko ir išteklių, reikalingų skirtingiems SŠ interesams koordinuoti (Cornelissen, 2020).

Kalbant apie ĮSA komunikacijos strategijų veiksmingumą, apžvelgus pagrindines ĮSA komunikacijos strategijas pastebimas skatinimas vienakryptės (informavimo) komunikacijos strategijas keisti dvikryptėmis (reagavimo ir įtraukimo) strategijomis. Dvikryptės strategijos laikomos pažangesnėmis, atliepiančiomis institucinį požiūrį. Tačiau literatūroje aprašomuose empiriniuose tyrimuose pažymima, kad nėra vienos sėkmingos ĮSA komunikacijos strategijos

(Rudeloff et al, 2022), o visos trys strategijos pripažįsta ĮSA komunikaciją kaip būtiną informacijai apie ĮSA praktikas perduoti ir veiksmingą SŠ paveikti (tad iš esmės laiko informavimo strategiją būtina ir svarbia) (El-Bassiouny et al, 2018). Be veiksmingo informavimo apie tvarią verslo veiklą pasitelkiant ĮSA komunikaciją, SŠ būtų praktiškai neįmanoma įmonės identifikuoti kaip tvarios ir atsakingos (Hagan, 2022). Tačiau, dialogas su SŠ, jų „įtraukimas“ į ĮSA praktikas laikomas komunikacijos strategijos sėkmės rodikliu, tad akivaizdu, kad įmonių dialogas su SŠ komunikacijoje yra būtinas ir vien informavimo strategijos negali lemti ĮSA komunikacijos veiksmingumo (Rudeloff et al, 2022). Kaip kompromisą būtų galima įvardinti vienakrypčių ir dvikrypčių strategijų suderinimą (Rudeloff et al, 2022) kuriant skirtingomis strategijomis grįstą ĮSA komunikacijos sistemą. S. Kim ir M. A. T. Ferguson (2016) pastebi, kad derindami vienakryptes ir dvikryptes komunikacijos strategijas apie ĮSA praktikas, įmonė SŠ atrodo sąžiningesnė, skaidresnė, sumažėja skepticizmas (Hagan, 2022). Atliktuose tyrimuose pripažįstama, kad įtakingiausioms SŠ yra tinkamesni dvikrypčiai simetriški komunikacijos modeliai, mažiau įtakingoms – vienakrypčiai (Schmeltz, 2012; Lim ir Greenwood, 2017; El-Bassiouny et al, 2018), todėl galime daryti prielaidą, kad strategijomis grįstą ĮSA komunikacijos sistemą turėtų būti formuojama remiantis SŠ interesais – įmonės turėtų pasirinkti, kuri strategija kuriai SŠ yra tinkamiausia (Schmeltz, 2012; Cornelissen, 2020).

Mokslinėje literatūroje analizuojančioje ĮSA/ įmonių tvarumą itin dažnai minimas atotrūkis tarp perduodamos informacijos ir realaus ĮSA praktikų įgyvendinimo, kuris vadinamas „žalioja migla“ (Cornelissen, 2020). Taip pat atkreipiamas dėmesys į „žaliosios miglos“ priešpriešą „žalioją tylą“ (angl. *greenhushling*) (Font et al, 2016; Schmeltz, 2012; Kim ir Ferguson, 2016). „Žalioji migla“ įvardijama kaip selektyvi komunikacijos strategija, kuomet SŠ apgaulingai pateikiama informacija apie įmonės politikos, veiklos ar produkto draugiškumą aplinkai (VLKK, 2024; Allen, 2016). „Žalioji migla“ dažniausiai analizuojama apžvelgiant aplinkosauginius (rečiau ir/ arba socialinius aspektus) (de Freitas Netto et al, 2020), tačiau kai kuriuose šaltiniuose terminas siejamas ir su tvarumo/ ĮSA dimensijomis bei atliepia holistinį požiūrį (Siano et al, 2017). Taip pat ĮAT, analogiškai kaip ir ĮSA, traktuojant kaip skėtinio įmonių tvarumo modelio dedamąją, ĮAT konceptualizuojamas kaip toje pačioje posistemėje taikomas ir tvaraus verslo modelį papildantis konstruktas. Tokiame kontekste „žalioji migla“ konceptualizuojama kaip verslo komunikacijos strategija (Newig et al, 2013). S. V. de Freitas Netto et al (2020) savo darbe išskiria dvi strategijos kryptis – santykinai palankių ir naudingų aplinkosauginių praktikų rodiklių atskleidimą bei nepalankios informacijos slėpimą. M. A. Delmas ir V. C. Burbano (2011) išskiria skirtingus lygmenis – vartotojų klaidinimas dėl įmonės aplinkos praktikos (įmonės lygmuo) arba produkto/ paslaugos naudos aplinkai (produkto lygmuo). Skirtingi autoriai teigia, kad „žalioją miglą“ sunku identifikuoti, todėl SŠ sunku įvertinti komunikacinius įmonės įsipareigojimus (Dewandini et al, 2022). Įmonės „žaliosios miglos“ strategijas pasitelkia siekdamas apsisaugoti nuo kritikos (Schoeneborn et al, 2020), norėdamas

sutaupyti (Osmanoglu, 2018). Tiesos neatliepiančios ĮSA strategijos, lemia SŠ cinizmą, skepticizmą ir nepasitikėjimą (Schultz ir Wehmeier, 2010; El-Bassiouny et al, 2018), skatina ne tik konkrečios įmonės (De Jong et al, 2017), bet ir verslo vaidmens visuomenės tvarumo idėjų įgyvendino sistemoje neigiamą vertinimą, mažina rinkos gebėjimą atpažinti ryšį tarp rinkos ir neigiamo verslo poveikio žmonių ir aplinkos gerovei (Cheong et al, 2017).

Pristatant „žaliąją miglą“ kaip verslo komunikacijos strategiją privalu pabrėžti, kad darbe siekiama analizuoti komunikacijos strategijų formavimo ir įgyvendinimo specifiką, ne išsiaiškinti ar strategijos komunikacija atitinka realų praktikų įgyvendinimą. Todėl darbe „žalioji migla“ konceptualizuojama kaip aktuali ir plačiai taikoma, tačiau neskatinama komunikacijos strategija, kurią būtų galima įvardinti kaip vieną opiausių tvarumo komunikacijos problemų. „Žaliajai miglai“ būdingi tiek vienakrypčiai, tiek dvikrypčiai komunikacijos modeliai, nors privalu pabrėžti, kad ĮSA komunikacija skirta teikti teisingą ir skaidrią informaciją (Podnar, 2008). Taip pat, svarbu atkreipti dėmesį į verslo poreikį ieškoti alternatyvių (nors ir sąlyginai neetiškų) tvarumo komunikacijos strategijų (Dewandini et al, 2022). Šis faktas tik dar kartą pabrėžia tvarumo komunikacijos versle svarbą bei aktualumą. Paminėtina, kad iš konstitucinės perspektyvos „žalioji migla“ galėtų būti vertinama ir kaip paskata inicijuoti/ formuoti tvarumo praktikas, nors ir komunikuojama tikslingai tiesos neatitinkanti informacija.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis valdymo procesas, susidedantis iš strategijos formavimo ir įgyvendinimo, yra neatsiejamas nuo veiksmingos ir sistemingos ĮSA komunikacijos. Konceptualizavimo priešprieša strateginiame verslo valdyme pastebima tarp komunikacijos strategijos, kaip funkcinį vaidmenį įgyvendinant įmonės strategiją atliekančio SŠ valdymo modelio ir komunikacijos strategijos, kaip įmonės strategiją formuojantį vaidmenį atliekančio SŠ koordinavimo modelio. Ši priešprieša vertinama kaip įmonių tvarumo ir ĮSA integravimo į verslo valdymo praktikas pasekmė. ĮSA komunikacijos strategija platesniame, įmonių komunikacijos strategijų kontekste laikoma turinčia tiesioginę įtaką įmonės vertinimui (reputacijai) ir netiesioginę įtaką produktų/ paslaugų vertinimui. Dėl šio specifiškumo ĮSA komunikacijos strategija iš esmės yra laikoma šiuo metu rinkoje veiksmingiausia komunikacijos strategija. Išvelgiamos trys dominuojančios ĮSA komunikacijos strategijos – informavimo, reagavimo ir įtraukimo, kurios skiriasi komunikacijos funkcija, kryptimi, tikslu ir SŠ turima įtaka sprendimų priėmime. Apžvelgus skirtingus literatūros šaltinius galima daryti prielaidą, kad nėra vienos veiksmingos ĮSA komunikacijos strategijos, o komunikacijos veiksmingumas gali būti pasiekiamas tik derinant ir kuriant vienakryptėmis ir dvikryptėmis strategijomis grįstą ĮSA komunikacijos sistemą. Prie verslo tvarumo komunikacijos strategijų priskiriama apgaulingai SŠ informacija apie įmonės politikos, veiklos ar produkto draugiškumą aplinkai pateikiančios „žaliosios miglos“ strategijos.

## 1.4 Komunikacinių žinučių formavimas ir perdavimas

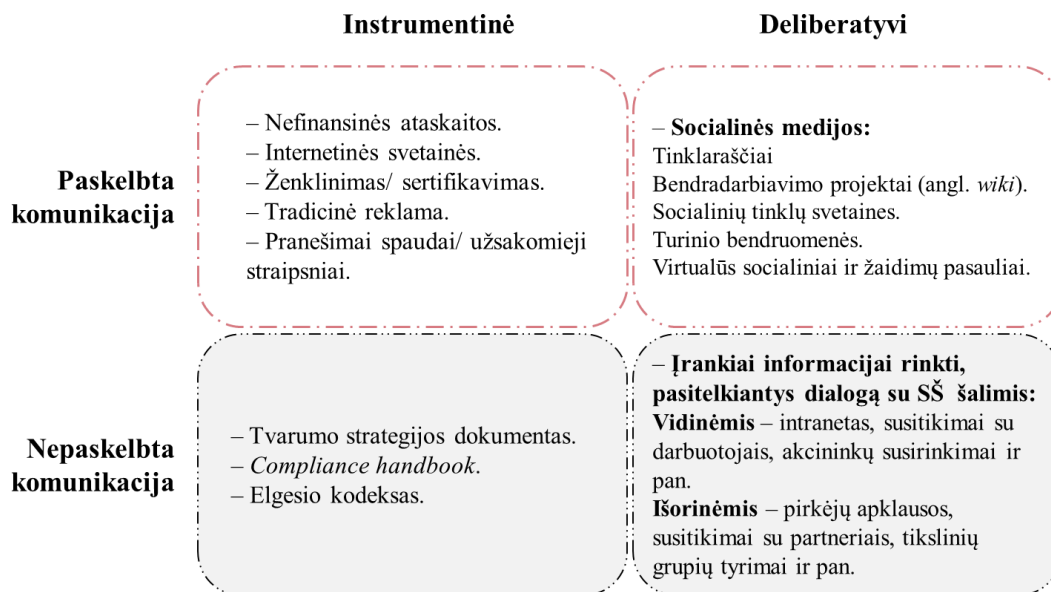
ĮSA komunikacijos strategijų įgyvendinimui pasitelkiamos strateginės žinutės ir jų perdavimui skirtos medijos. Strateginė žinutė konceptualizuojama kaip įmonės strateginius tikslus atliepantis pranešimas, kuris nuosekliai perduodamas SŠ. Šio pranešimo tyrinys yra teminis, pabrėžiantis konkretų aspektą (pasiekimą, gebėjimą ar vertę), su kuriuo įmonė nori būti siejama SŠ mintyse (Cornelissen, 2020). Literatūroje išskiriami strateginės žinutės stiliai – funkcinis (varžantis su konkurentais nurodant konkrečias įmonės galimybes arba išteklius), simbolinis (varžantis su konkurentais apeliuojant į SŠ poreikius, pageidavimus ir patirtį) ir industrinis (siekiant pranašumo tame pačiame industriniame sektoriuje) stilius (Cornelissen, 2020). ĮSA komunikacijos metu strateginės žinutės turinys – su įmonės ĮSA praktikomis siejamas pasiekimas, gebėjimas ar vertė.

Strateginėms žinutėms reikalingos medijos, kurios šias žinutes perduotų (Cornelissen, 2020). Remiantis VLK Konsultacijų banku (2024) medija yra: „komunikacijos priemonė arba kanalas, informacijos siuntėjo ir gavėjo tarpininkas, turintis savo informacijos kodavimo ir sklaidos sistemą“. Verslo komunikacinės medijos gali būti skirstomos pagal skirtingus kriterijus, kurių vienas dažniausiai naudojamų – pagal įmonės turimą galią (sietina su patikimumu) valdyti mediją ir kontroliuoti žinutės turinį – priklausančios, mokamas ir užsitarnautas medijos (Cornelissen, 2020; DiStaso ir Bortree, 2014). Analizuojant konkrečiai ĮSA komunikacijos medijas, skirtingi autoriai jas taip pat skirsto pagal skirtingus vertinimo kriterijus (Du et al, 2010; Birth et al, 2008; El-Bassiouny et al, 2018; Gligor-Cimpoieru ir Munteanu, 2014). Vienas tokių skirstymų yra P. Seele ir I. Lock (2015) pateiktos keturios ĮSA komunikacijos medijų rūšys – **nepaskelbtos instrumentinės ir deliberatyvios** bei **paskelbtos instrumentinės ir deliberatyvios** (6 paveikslas). Paskelbtos medijos šiuo atveju reiškia, kad informacija yra prieinama išorės SŠ, neskeltos – neprieinama. Pabrėžtina, kad skirtingos medijų rūšys iš esmės tinkamos tiek vienkryptėms ĮSA strategijoms, tiek dvikryptėms, bet pagal funkcionalumą deliberatyvios medijos atliepia konstitucinį požiūrį ir dvikryptes strategijas, o instrumentinės – funkcionalistinį požiūrį ir vienkryptes strategijas.

**Nepaskelbtos instrumentinės medijos** – tai vidiniai elgesio kodeksai ar dokumentai, nurodantys įmonės strateginę/ instrumentinę perspektyvą (Kim, 2019). Jie nėra visiems ir viešai prieinami, dažniausiai yra konfidencialūs (Seele ir Lock, 2015).

**Nepaskelbtoms deliberatyvioms medijoms** priskiriamos medijos, skirtos įmonės viduje saugomai informacijai rinkti (gali būti renkama ir bendraujant su išorinėmis SŠ) ir tarp vidinių SŠ aptarti (Kim, 2019). Paprastai šiais įrankiais gauta informacija palengvina verslo išorinę komunikaciją, ji nėra visiems ir viešai prieinama, nors vyksta atvirame diskurse, o pati medija laikoma skaidria, atvira ir išklausančia skirtingų SŠ interesus (Seele ir Lock, 2015).

## 5 paveikslas. ĮSA komunikacijos medijų rūšys



Šaltinis: P. Seele ir I. Lock, 2014; J. Cornelissen, 2020

**Paskelbtos instrumentinės medijos** atlieka funkciją, į platų išorinių SŠ ratą nukreiptą informacijos perdavimą (Kim, 2019) (pasak P. Seele ir I. Lock (2014) tai – masinės medijos). Šiai kategorijai priskiriama nefinansinė (kitais tvarumo, ĮSA) ataskaita laikoma svarbiausia (Seele ir Lock, 2015), pagrindinė ĮSA komunikacijos medija (SanMiguel et al, 2021; Diehl et al, 2017), pristatančia įmonės vertybės, valdymo modelį (Allen, 2016) bei pranešančia apie ekonominį, socialinį ir aplinkos poveikį (Moravcikova et al, 2015; Birth et al, 2008). Siekiant užtikrinti didesnę įmonių skaidrumą ir palyginamumą (Cornelissen, 2020), pasauliniu mastu įtvirtinami ataskaitų teikimo standartai (Moravcikova et al, 2015; SanMiguel et al, 2021), kaip pvz. *Global Reporting Initiative* (Hagan, 2022). NT sektoriuje tvarios praktikos pagrindu laikomi instrumentinėms medijoms priskiriami sertifikatai (Warren-Myers, 2012). Pastatai sertifikuojami pasitelkiant pripažintas nepriklausomų trečiųjų šalių reitingavimo sistemas (Wuni et al, 2019; Allen, 2016) – BREEAM, LEED, CSH, *SBTtool*, CASBEE, WELL, *Fitwel* ir kitas (Osmanoglu, 2018). Mokslinėje literatūroje pastebima, kad paskelbtos instrumentinės medijos pastaruoju metu nepateisina SŠ skaidrumo ir atskaitomybės lūkesčių (Birth et al, 2008; Gligor-Cimpoieru ir Munteanu, 2014; Allen, 2016), todėl stengiamasi į jas įtraukti dvikryptei komunikacijai su SŠ skirtus įrankius (Cornelissen, 2020; SanMiguel et al, 2021).

**Paskelbtos deliberatyvios medijos** yra skirtingų SŠ poreikius apimantys, dialogą skatinantys, palengvinantys ir didelį potencialą įtraukti SŠ šalis į diskusijas apie tvarumą turintys įrankiai (Seele ir Lock, 2015; Kim, 2019; Rudeloff et al, 2022). Šiai kategorijai priskiriamos skirtingos socialinės medijos, apimančios tekstą, garsą, foto medžiagą ir vaizdo įrašus, nuorodas ir kitas tarpusavio sąsajas (Grigas et al, 2016). Paskelbtos deliberatyvios medijos įmonėms užtikrina nebrangią ir patogią tiesioginę platformą dialogui su SŠ (Stanislavská et al, 2020; SanMiguel et al, 2021; Kim, 2019), tuo

tarp SŠ suteikiama galimybė komentuoti ir akimirksniu pateikti grįžtamąjį ryšį bei dalyvauti (El-Bassiouny et al, 2018; Kim, 2019). Remiantis įmonių intencija dialogui su SŠ (dažniausiai pasitelkiant komentarus) literatūroje išskiriamos skirtingos komunikacijos socialinėse medijose strategijos. Floredu ir Cabiddu (2016) šias strategijas skirsto į egocentrišką, pokalbio, selektyvią, atvirumo, slaptą ir palaikomąją. M. Etter (2014) išskiria transliacinę (komunikacija anoniminėms SŠ nepersonalizuojant turinio), reaktyvią (komunikacija tik su klausiančiomis ar komentuojančiomis SŠ) ir įtraukimo (puoselėjama iniciatyvi komunikacija su SŠ, skatinamas dialogas) strategijas. Bendravimas per socialines medijas yra laikomas skaidresniu, mažinančiu skepticizmą, suteikiančiu didesnį matomumą ir pranešimų patikimumą (Stanislavská et al, 2020; El-Bassiouny et al, 2018). Tačiau pažymėtina, kad nepaisant atveriamų galimybių, socialinės medijos kelia naujų iššūkių – įmonės negali kontroliuoti viso turinio (Kim, 2019), matomi ne tik teigiami, bet ir neigiami SŠ komentarai (El-Bassiouny et al, 2018), todėl įmonės neretai linkusios naudoti socialines medijas tik kaip neinteraktyvią tradicinę mediją savęs pristatymui neišnaudodamos visų siūlomų privalumų (Kim, 2019; Colleoni, 2013).

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad, remiantis interesais, kiekvienai SŠ pritaikomas tinkamiausias strateginės žinutės turinys ir medija, t. y. strateginės komunikacinės žinutės ir medijos SŠ yra diferencijuojamos (Diehl et al, 2017; Kim ir Ferguson, 2016). Literatūroje taip pat pabrėžiama strateginių žinučių, medijų tarpusavio integracijos svarba, kuomet siekiant maksimalaus veiksmingumo iš skirtingų žinučių ir medijų sudaroma viena kitą papildanti komunikacinė sistema (Diehl et al, 2017). Strateginių žinučių ir medijų diferencijavimas ir integracija yra vienas svarbiausių veiksnių (Gligor-Cimpoieru ir Munteanu, 2014), lemiančių komunikacijos veiksmingumą (Cornelissen, 2020). Iš esmės toks požiūris atliepia vienkryptėmis ir dvikryptėmis strategijomis grįstą ĮSA komunikacijos sistemą, kuri čia papildoma SŠ diferencijuotomis žinutėmis ir medijomis.

Aptariant sėkmingą ĮSA komunikacijos žinučių formavimą ir perdavimą, J. Igalens ir J. P. Gond (2005) siūlo penkis ĮSA komunikacijos vertinimo lygius: įmonės mėnesinių ataskaitų turinį, taršos rodiklius, iš anketinių tyrimų išskirtus požiūrius/ vertybes, reputaciją ir išorinių organizacijų parengtus auditus (Dutot et al, 2016). Remiantis apžvelgtomis Įga ir ĮSA strategijomis galima teigti, kad ĮSA komunikacijos veiksmingumas priklauso nuo to, kaip gerai komunikacinė žinutė susieja ĮSA praktiką su SŠ suvokimu apie ją (Kim, 2011). Taip pat literatūroje išskiriamos veiksmingos įmonės žinučių ir medijų valdymo taktikos, kurias S. Kim ir M. A. T. Ferguson (2016) apžvelgia ir skirsto į aštuonias ĮSA komunikacijos praktikos kryptys (4 lentelė) – informatyvumą, trečiųjų šalių patvirtinimą, asmeninį aktualumą, savie efektyvumą, save reklamuojantį žinutės toną, nuoseklumą, dažnumą ir skaidrumą. Svarbu pabrėžti, kad ĮSA komunikacijos veiksmingumą palengvina bendra, su tvarumu sietina SŠ ir verslo vertybė. Verslo komunikacinės žinutės nurodo kaip įmonė pasirenka save vaizduoti SŠ ir atspindi, kaip siuntėjas (įmonė) mano, kad gavėjas (SŠ) jį suvoks. Tuo tarpu ĮSA

komunikacijos žinutė yra diskursyviai refleksyvi – atskleidžia, kaip siuntėjas interpretuoja pranešimo gavėjo vertybes, bandydamas suformuoti gavėjo suvokimą apie verslą (Font et al, 2015). Būtent tvaraus verslo interpretavimas kaip atspindinčio bendrą SŠ ir įmonės vertybę (kuri iš esmės įkūnija gyvenimo tikslą (Austin ir Pinkleton, 2006)) ir tvariu save pristatančio verslo galimybė apeliuoti į šią su SŠ bendrą vertybę, garantuoja ĮSA komunikacijos veiksmingumą.

2 lentelė. Veiksmingos ĮSA komunikacijos praktikos kryptys

| Praktikos kryptis                        | Detalizacija                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Informatyvumas</i>                    | Išsamus SŠ informavimas apie įmonės ĮSA veiklą.                                                                                                                                                                          |
| <i>Trečiųjų šalių patvirtinimas</i>      | SŠ linkusios įvertinti pranešimo šaltinio patikimumą prieš priimdamos žinutę. Trečiosios, nepriklausomos šalies patvirtinimo (pvz. NVO) naudojamas, tikėtina, padidins šaltinio, patikimumą bei sumažins SŠ skepticizmą. |
| <i>Asmeninis aktualumas</i>              | SŠ asmeniškai svarbių (susijusių su asmenine patirtimi/ interesais) pavyzdžių į pranešimo turinį įtraukimas, tikėtina, paskatins SŠ priimti žinutes ir pakeisti elgesį į žinutėje rekomenduojamą.                        |
| <i>Saviefektyvumas</i>                   | Žinutės padidinančios/ užtikrinančios su įmonės ĮSA veikla susijusį SŠ saviefektyvumą (tikėjimą, kad gali pats pasiekti rezultatą/ atlikti veiksmą, kuris sukels pageidaujamą rezultatą), tikėtina, bus veiksmingesnės.  |
| <i>Save reklamuojantis žinutės tonas</i> | Ypatingai save sveikinantis/ reklamuojantis pranešimo tonas ĮSA komunikacijoje gali būti vertinamas kaip per daug ryškus ir skatinantis SŠ skepticizmą.                                                                  |
| <i>Nuoseklumas</i>                       | Tikėtina, kad atsitiktinės, nenuoseklios ir besikeičiančios ĮSA komunikacijos žinutės ir medijos didins SŠ skepticizmą ir nepasitikėjimą.                                                                                |
| <i>Dažnumas</i>                          | Pernelyg dažnos ĮSA komunikacinės žinutės, tikėtina, ne tik bus labiau pastebimos, bet ir paskatins SŠ įtarumą dėl įsipareigojimų nuoširdumo.                                                                            |
| <i>Skaidrumas</i>                        | Skaidrios (įskaitant gerą ir blogą) ĮSA informacijos žinutėse atskleidimas, tikėtina, padidins pasitikėjimą įmone ir sumažins SŠ skepticizmą ĮSA veiklai.                                                                |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis S. Kim ir M. A. T. Ferguson, 2016.

Apibendrinant galima teigti, kad verslo tvarumo komunikacijos strategijoms įgyvendinti formuojamos strateginės žinutės, kurios perduodamos pasitelkiant medijas. Tvarumo komunikacijos strateginės žinutės turinys – su įmonės tvarumo praktikomis siejamas pasiekimas, gebėjimas ar vertė. ĮSA komunikacijos medijų rūšys, pagal prieinamumą išorinėms SŠ, skirstomis į nepaskelbtas/ paskelbtas instrumentines ir deliberatyvias. Pagal funkcionalumą deliberatyvios medijos atliepia konstitucinį požiūrį ir dvikryptes strategijas, o instrumentinės – funkcionalistinį požiūrį ir vienakryptes strategijas. Pastebima, kad į informacines medijas vis dažniau įtraukiama dvikryptėms strategijoms būdingų įrankių, o deliberatyvias medijas dėl kylančių grėsmių įmonės neretai linkusios naudoti kaip neinteraktyvią tradicinę mediją informacijai perduoti. ĮSA komunikacijos veiksmingumas priklauso nuo: strateginių žinučių ir medijų diferencijavimo SŠ ir tarpusavio integracijos; to, kaip gerai komunikacinė žinutė susieja ĮSA praktiką su SŠ suvokimu apie ją; pasirinktų įmonės žinučių ir medijų valdymo taktikų. ĮSA komunikacijos veiksmingumą palengvina tvaraus verslo interpretavimas kaip atspindinčio bendrą SŠ ir įmonės vertybę bei tvariu save pristatančio verslo galimybė apeliuoti į šią vertybę.

Identifikavus tvaraus verslo koncepciją ir būdingą strateginio valdymo formavimo ir įgyvendinimo specifiką galima teigti, kad tvarumas ir tvarus vystymasis verslo visuomenės

posistemėje analizuojamas netapačiuose, tačiau vienas kitą papildančiuose įmonių tvarumo ir ĮSA diskursuose. Tvarumo idėjų įgyvendinimas siekiant tvarios visuomenės neįmanomas be tvaraus verslo ir individų bendradarbiavimo ir veiksmų suderinamumo, todėl verslo vaidmuo šioje sistemoje yra bendromis vertybėmis susijęs, tarpinis, jungiantis ir nuo bendros sistemos neatsiejamas. Tuo metu tvaraus verslo komunikacijos koncepcija, atliepianti tvaraus verslo modelį ir pabrėžianti SŠ vaidmenį, įreminama kaip strateginis valdymo procesas. Tvaraus verslo komunikacijos strategija, turinti tiesioginę įtaką įmonės vertinimui ir netiesioginę įtaką produktų/ paslaugų vertinimui, iš esmės yra laikoma šiuo metu rinkoje veiksmingiausia komunikacijos strategija. Pastebima skirtinga komunikacijos funkcija paremta konceptualizavimo priešprieša, kuri išlieka aktuali nagrinėjant ir ĮSA strategijas, medijas: 1) komunikacijos, kaip instrumentinio, informaciją apie tvarias praktikas perduodančio proceso ir 2) komunikacijos, kaip konstitucinio, deliberacinio tvarumo praktikas formuojančio proceso. Dėl dialogo su SŠ nebuvimo pirmoji komunikacijos koncepcija ir su ja siejamos vienakryptės ĮSA strategijos, instrumentinės ĮSA medijos yra kritikuojamos, nors įmonių praktikoje dažniausiai taikomos. Tuo tarpu antroji koncepcija ir su ja siejamos dvikryptės ĮSA strategijos ir deliberatyvios ĮSA medijos įvardijamos moderniomis, skatintinomis, skirtomis grįžtamajam ryšiui iš suinteresuotųjų šalių gauti arba šių šalių įtraukimui į tvarių įmonės praktikų bendrą kūrimo procesą. Konceptuali komunikacijos priešprieša vertinama kaip itin aktuali ir už ĮSA diskurso ribų, kur laikoma tvarumo komunikacijos integravimo į verslo valdymo praktikas pasekme. Tačiau nors dialogu su SŠ grįsta komunikacija itin svarbi, veiksminga ĮSA komunikacija neįmanoma be informacijos perdavimo. Todėl daroma prielaida, kad nėra vienos veiksmingos ĮSA komunikacijos strategijos ar medijos, o komunikacijos veiksmingumas gali būti pasiekiamas kuriant skirtingas koncepcijos atliepiančiomis strategijomis grįstą ĮSA komunikacijos sistemą, papildytą tarpusavyje integruotomis ir SŠ diferencijuotomis žinutėmis ir medijomis.

## **2. TVARUMO PLĖTOJIMAS NEKILNOJAMOJO TURTO SEKTORIUJE**

### **2.1 Tvaraus pastato koncepcija ir integracija nekilnojamojo turto sektoriuje**

Nekilnojamuoju turtu (toliau NT) laikoma žemė ir su ja susiję daiktai (pastatai, įrenginiai, sodiniai ir kita), kurių negalima perkelti iš vienos vietos į kitą (VLE, 2024). NT sektorius yra tarpdisciplininė sąvoka ir turėtų būti suprantamas ne tik kaip atskiri NT objektai, tačiau ir kaip su NT siejamos investicijos, energijos sąnaudos ir tarša, pastatų statyba, eksploatacija, renovacija ir dekonstrukcija, todėl yra tiesiogiai susijęs su paslaugų, energetikos, statybų, pramonės sektoriais (DGNB, 2022).

Kalbant apie tvaraus verslo modelį NT sektoriuje, tvaraus NT koncepcija praktiniame ir teoriniame lygmenyse daugiausiai analizuojama tvaraus pastato (toliau TP), kaip tvaraus NT sektoriaus produkto, kontekste (Adler et al., 2011; Huo ir Yu, 2017). Mokslinėje literatūroje ir NT sektoriaus praktikoje su projektų plėtra ir statyba susijusios sąvokos TP ir „žalias“ pastatas yra traktuojamos kaip sinonimai (Abdulai ir Awuah, 2021; Warren-Myers, 2012; Geng et al, 2019). X. Huo ir A. T. W. Yu (2017) bei A. Darko et al (2017) pažymi, kad terminai gali būti pakeičiami aukšto veiksmingumo pastatu. Skirtingi mokslininkai pastebi, kad literatūroje terminai TP, „žalias“ pastatas ir aukšto intensyvumo pastatas siejami su tvaria urbanizacija, dizainu, architektūra (Osmanoglu, 2018; Wuni et al, 2019), ekologiška, „žaliaja“ ir aukšto veiksmingumo statyba (Darko et al, 2017; Zhao et al, 2018), taip pat su ekologiškais (Li et al, 2022), „nulinės energijos“ pastatais (Sharma, 2018; Zhao et al, 2018). Kadangi tvaraus NT koncepcija daugiausiai analizuojama TP kontekste, analizuodami NT sektorių didžiausias dėmesys skiriamas pastatams, tačiau omenyje turima ir aplink pastatus esanti žemė, kuri yra neatsiejama NT projektų dalis.

Terminas TP turi daug skirtingų apibrėžimų ir interpretacijų, nėra vieno požiūrio į tai, kas yra TP ar tvari NT plėtra apskritai (Sharma, 2018; Huo ir Yu, 2017). TP sąvoka apima daugybę elementų, o jos apibrėžimas ir koncepcija vystantis NT pramonei nuolat atnaujinami (Zhang et al, 2019). Pastaruoju metu apibrėžimą palengvina tvarumo vertinimo sistemos (sertifikatai) (Abdulai ir Awuah, 2021), sudarytos iš kategorijų rinkinių, skirtų pastato poveikiui per visą gyvavimo ciklą vertinti (Braulio-Gonzalo et al, 2022; Attaran ir Celik, 2013). Kaip holistinį požiūrį į tvarumą atliepiančią sąvoka būtų galima traktuoti: TP yra per visą NT gyvavimo ciklą (vietos nustatymą, projektavimą, statybą, eksploatavimą, priežiūrą, renovaciją ir dekonstrukciją) efektyviai išteklius naudojantis, mažiau teršiantis arba visai neteršiantis, teigiamai prie visuomenės vystymosi ir gerovės bei valdytojų ekonominių rezultatų ir apskritai šalies ekonominė plėtros prisidedantis pastatas (Zhang et al, 2019; Warren-Myers, 2012; Abdulai ir Awuah, 2021).

Su pastatais ir pastatų projektų įgyvendinimu susijusios SŠ skirstomos remiantis skirtingais interesais ir ryšiais (2 lentelė). Išskiriamos dvi pagrindinės su pastatais ir pastatų projektų įgyvendinimu susijusios SŠ grupės – finansiniais (ir/ arba sutartiniais) interesais susijusios pirminės/

vidinės SŠ ir moraliniais (bendruomeniniais) interesais susijusios antrinės/ išorinės SŠ (Cleland, 2007; Caputo, 2013; Li et al, 2022; Darko et al, 2017; Cornelissen, 2020). Kaip vieną svarbiausių pastatų SŠ būtų galima įvardinti NT vystytojus, t. y. statytojus (užsakovus), kurie investuodami vysto NT ir/ ar infrastruktūrą, formuoja statinių statybai skirtus sklypus, juose stato statinius ir juos parduoda (LR statybos įstatymas, 2024). NT vystytojai samdo generalinės rangos ar statybos darbų partnerius bei yra pagal galiojančius teisės aktus atsakingi už NT kokybę, NT poveikį aplinkai ir SŠ (Hagan, 2022; Hiep et al, 2022).

3 lentelė. Pastatų SŠ šalys pagal skirtingus interesus ir ryšius

| <b>Pirminės arba vidinės SŠ</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>Antrinės arba išorinės SŠ</b>                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Finansinis interesas, susitarimu/ sutartimi grįsti ryšiai</i>                                                                                                                                                                    | <i>Moralinis, bendruomeninis interesas (ne sutartimi grįsti ryšiai)</i>                                                                                                                                                         |
| Savininkai (pirkėjai ir investuotojai); nuomininkai; akcininkai; vystytojai; architektai, projektuotojai; rangovai ir subrangovai; žaliosios akreditacijos specialistai; tiekėjai; pramoninkai/ gamintojai; finansinės institucijos | Vietos bendruomenė; žiniasklaida; edukatoriai ir akademinė bendruomenė; lobistai; aplinkosaugininkai; socialines paslaugas teikiančios institucijos (mokyklos, ligoninės ir pan.); valdžios ir teisinės institucijos; visuomenė |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tvaraus NT ir TP koncepcija pradėjo vystytis (Geng et al, 2019) devintojo dešimtmečio pabaigoje (Wei et al, 2015; Wuni et al, 2019) kaip visuomenės atsakas į pastatų statybos veiklos pasekmes (Attaran ir Celik, 2013) bei kaip dėl didėjančios skaitmenizacijos ir urbanizacijos atsiradusi įpročių pasekmė, lėmusi tai, kaip visuomenė naudojasi ir ko tikisi iš NT (Hagan, 2022). NT sektoriaus atsakas į didėjančią visuomenės spaudimą iš esmės buvo pastangos apsaugoti NT nuo su veiklos pasekmėmis siejamų rizikų ir padidinti NT vertę (Abdulai ir Awuah, 2021). Per pastaruosius dešimtmečius į tvarumą orientuotas NT verslo modelis sparčiai keičiasi (Hiep et al, 2022), tvarumo idėjos pastebimos kaip didėjantis reiškinys (Osmanoglu, 2018), kuris nebėra naujas ir laikomas įprasta fraze (Warren-Myers, 2012). TP projektams būdingos išskirtinės vizualinės charakteristikos lyginant su įprastais pastatais ir tikėtina, kad tobulėjant tvariems projektavimo metodams ir medžiagoms, atsiranda visiškai naujas estetiškas, inovatyvus architektūrinis stilius (Shiers, 2000). Tvaraus NT sektoriaus modelis vis labiau laikomas toliaregišku (Shiers, 2000), tuo tarpu tvari miestų plėtra – ekonomikos pagrindu ir NT rinkos ateitimi (Apanavičienė et al, 2015).

Y. Zhang et al (2019) įvardija tokius NT sektoriaus pokyčius tvarumo link skatinančius veiksniai: išoriniai (tvarumo tikslų įkūnijimas politinėje ir reguliacinėje sistemoje, teikiami ekonominiai privalumai ir sertifikavimo sistemų diegimas) ir vidiniai (technologijų diegimas, integruotas pastato valdymas viso gyvavimo ciklo metu ir pastato našumą skatinantis gyventojų elgesys). Kaip svarbus veiksnys įvardijamas ir sparti urbanizacija bei užstatymas (Abdulai ir Awuah, 2021). Prie šių pokyčių prisideda ir svarbiausios komercinio NT sektoriaus, kaip ir bet kurio kito verslo dalyvio, SŠ interesai – finansinę investicijų grąžą garantuojantys pirkėjai ir investuotojai

(Hagan, 2022). Šioms SŠ svarbu, ar NT projektas ir įmonės, parduodančios NT, yra tvarūs (Hagan, 2022). Ir nors tvarus NT yra laikomas brangesniu, šios SŠ už tvarius projektus yra pasiruošusios mokėti daugiau (Hopkins, 2019). Taip pat, jei prieš 10–20 metų renkant NT didžiausią įtaką sprendimui turėjo infrastruktūra, tai šiuo metu aktualesni tampa tokie su tvarumu siejami NT kokybės rodikliai, kaip: aplinkos tarša ir miesto tvarumo vertinimas, atstumas iki artimiausio gamtos landšafto ar rekreacinių zonų, kraštovaizdžio dizaino kokybė (turinti įtakos šiluminiam komfortui ir energijos taupymui), kaimynystės planavimas (prognozuojama gretimų teritorijų plėtra), pastato/ būsto ergonomiškumas, (Warren-Myers, 2012; Kanapeckienė et al, 2021; Baušys et al, 2017).

Vis dėlto, nors pokyčiai NT sektoriuje džiugina, mokslinėje literatūroje pastebimos ir dominuojančios NT sektoriaus problemos bei kliūtys įgyvendinant tvarumo idėjas. Kaip viena iš problemų įvardijama didžiausias dėmesio skyrimas naujų pastatų tvarumui, ne jau pastatytų renovacijai. Remiantis Statybų naujienų (2019) skaičiavimais ES trečdalis pastatų yra senesni nei 50 metų, tačiau skaičiuojama, kad tokių pastatų renovavimo sparta siekia tik 0,4–1,2 proc. per metus. Ši problema siejama ir su dėl vertinimo sistemų netobulumu atsiradusiu negebėjimu vertinti jau pastatyto NT (Lopez Barnett ir Browning, 2008). Tikėtina, kad toks pasyvus tvarumo praktikų įgyvendinimas jau pastatytame NT yra pagrindinė priežastis trukdanti ženkliais tvarumo rezultatus NT sektoriuje pasiekti.

Kita opi problema – TP apibrėžimai ir vertinimo sistemos neretai atliepia tik aplinkosauginius aspektus ir neapliepia ekonominių ir/ arba socialinių (Abdulai ir Awuah, 2021; Wuni et al, 2019; Braulio-Gonzalo et al, 2022). Nors TP koncepcijai pradėjus formuotis daugiausia dėmesio ir buvo skiriama aplinkosauginiams aspektams (Zhang et al, 2019), TP koncepcijoje turėtų būti puoselėjamas holistinis suvokimas, pabrėžiant projekto įgyvendinimą atsižvelgiant į aplinkos elementus ir ekonominę naudą, taip pat į socialinius įsipareigojimus visuomenei, kurioje gyvename (Kanapeckienė et al, 2021; Zhang et al, 2019; Zhao et al, 2018). TP projektai turėtų vadovautis tvaraus vystymosi principais, siekti harmonijos tarp žmogaus, gamtos ir architektūros (Zhang, 2010), būti kuriami ir įgyvendinami apsvaistant visus pastato projektavimo aspektus ir valdymą po jo naudojimo ir per visą pastato gyvavimo ciklą (Shiers, 2000). Dėl orientacijos į aplinkosaugines tvarumo iniciatyvas NT sektorius tvarumo praktikų kontekste laikomas vis dar besivystančia sritimi (Warren-Myers, 2012).

R. T. Abdulai ir K. G. B. Awuah (2021) kaip vieną pagrindinių problemų ir kliūčių įgyvendinti tvarumo praktikas NT sektoriuje įvardija ir informavimo apie TP trūkumą, kuris lemia nežinojimą apie TP vertę ir aukštos praktikų integracijos kainos atsiperkamumą. Kaip NT vystytojo informavimo trūkumo pasekmė matomos nesuderintos, pavienės aukojimo ir filantropijos verslo praktikos, daugiausiai skirtos viešajam įvaizdžiui kurti ir pelnui didinti (Hiep et al, 2022). Šios praktikos lentelėje įvardijamos kaip 1-oji tvaraus verslo modelio karta (3 lentelė). 1-osios kartos tvaraus verslo

modelio praktikų metu verslas siekia gerinanti įmonės reputaciją ir didinanti konkurencinį pranašumą minimaliai investuojant į su tvarumu siejamas praktikas, nesivadovaujant platesne tvarumo koncepcija. NT vystytojų informavimas apie tvaraus NT privalumus yra įvardijamas kaip esminis aspektas konkuruojant su netvariais NT projektais (Yudelso, 2006) ir skatinantis 2-osios ir 3-osios kartos tvarumo koncepcijos integraciją NT sektoriuje. Toks informavimas apie privalumus patvirtina, kad tvarumo idėjų įgyvendinimui skirtos išlaidos atsiperka, o tvarus verslas yra naudingas ne tik visuomenei ar SŠ, tačiau yra galimybė geresnei, pelningesnei verslo atečiai. Kaip analizuodamas TP teigė L. Zhang et al (2018): „žalia gali tapti auksu“.

4 lentelė. Į ISA orientuoto tvaraus verslo modelio kartos

| Karta                                                                                   | Priemonės ir procesai                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3-oji karta</b><br><i>Transformuojanti/<br/>bendradarbiaujanti ir sisteminga ISA</i> | Daugelio SŠ standartai ir partnerystės; verslo ekonominės sistemos kaip politinių ir socialinių struktūrų bendras kūrėjas (angl. <i>co-designer</i> ) vidaus, regioniniu ir tarptautiniu lygiu |
| <b>2-oji karta</b><br><i>Strateginė verslo atsakomybė</i>                               | ISA integravimas į pagrindinę veiklą (produktų ir procesų inovacijos, nauji verslo ir įmonių valdymo modeliai, ilgalaikis tvarumas), remiantis holistiniu požiūriu į ISO26000                  |
| <b>1-oji karta</b><br><i>Nekoordinuota ISA ir<br/>ISA kaip filantropija</i>             | Aukojimas, filantropija, trumpalaikės rizikos valdymas, pramonės standartai, nesuderintos pavienės priemonės.                                                                                  |
| <i>Reikalavimų laikymasis</i>                                                           | Mokesčių, sveikatos ir saugos, darbuotojų ir vartotojų teisių, aplinkosaugos taisyklių reguliavimas.                                                                                           |

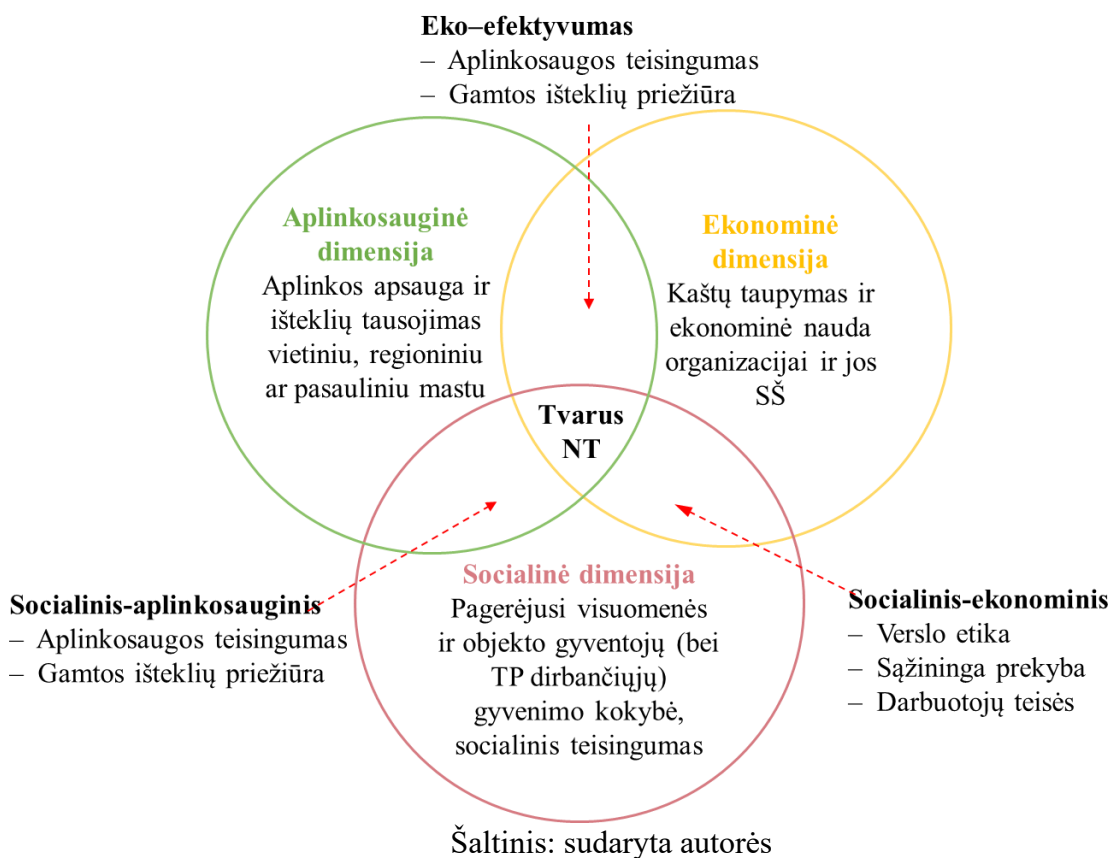
Šaltinis: T. Swift ir S. Zadek, 2002.

Apibendrinant galima teigti, kad NT sektorius – tarpdisciplininė sąvoka, siejama ne tik su NT objektais bet ir su investicijomis į šiuos objektus, pastatų energijos sąnaudomis, taršą, statybą, eksploataciją, renovaciją ir dekonstrukciją. Tvaraus NT koncepcija praktiniame ir teoriniame lygmenyse daugiausiai analizuojama TP, kaip tvaraus NT sektoriaus produkto, kontekste. Ir nors per pastaruosius dešimtmečius skirtingų veiksnių veikiamas NT sektorius keičiasi, tvaraus NT verslo modelis vis labiau laikomas toliaregišku, mokslinėje literatūroje pastebimos šiame sektoriuje dominuojančios problemos bei kliūtys. Kaip pagrindines problemas būtų galima įvardinti pasyvumą tvarumo praktikas įgyvendinant jau pastatytame NT, dėmesį išskirtinai tik aplinkosauginiams tvarumo aspektams ir iniciatyvoms (neapliepiant ekonominių ir/ arba socialinių) bei informavimo apie TP trūkumą, kuris lemia žinių apie TP vertę ir aukštos praktikų integracijos kainos atsipirkimą ilgalaikėje perspektyvoje stoką. NT vystytojų informavimas apie tvaraus NT privalumus yra įvardijamas kaip esminis aspektas konkuruojant su netvariais NT projektais, skatinantis tvarumo koncepcijos integraciją NT sektoriuje. Analizuojant tvaraus verslo integraciją NT sektoriuje išryškėja paskelbtoms instrumentinėms medijoms priskiriamų sertifikatų (vertinimo sistemų) sektoriuje svarba.

## 2.2 Tvaraus nekilnojamojo turto specifika ir vaidmuo sektoriuje

Šiame poskyryje, siekiant suprasti tvaraus verslo specifiką ir vaidmenį konkrečiai NT sektoriuje, dimensijų pjūviais apžvelgiama sektoriaus įtaka, grėsmė ir sietini privalumai. Svarbu paminėti, kad privalumų apžvelgimas siejamas su informavimo apie tvaraus verslo modelio integracijos į NT sektorių didinimu ir skatinimu. Žemiau esančioje iliustracijoje (2 paveikslas), pasitelkiant B. J. He (2019) darbe pateiktą modelį ir, atlikus mokslinių šaltinių analizę šį modelį papildant, tikslinant ir plečiant, pateikiami tvaraus NT sektoriaus privalumai. Modelyje tvariais laikomi NT sektoriaus projektai lyginami su tvarumo koncepcijos versle neatliepiančiais projektais, privalumai charakterizuojami ir priskiriami tvarumo kategorijoms (ekonominė, socialinė, aplinkosauginė) ir subkategorijoms (eko-efektyvumas, socialinė-ekonominė, socialinė-aplinkosauginė).

6 paveikslas. Tvaraus NT sektoriaus privalumai



– **Ekonominė dimensija.** NT sektorius tiesiogiai ar netiesiogiai sukuria gyvenamąsias ir darbo erdves (Zhang et al, 2018; Zhao et al, 2018), pasitelkiant tarpsektorinius ryšius, skatina ekonomikos augimą (Osmanoglu, 2018). 2020 metais NT sektorius vien ES sukūrė 247 milijardus eurų pridėtinės vertės (EUROSTAT, 2021), o su NT susijusios veiklos 2020 metais sudarė 1,9 proc. visų Europos Sąjungos (toliau ES) dirbančiųjų asmenų ir 5,8 proc. visų ES įmonių skaičiaus (EUROSTAT, 2021). Kaip esminis tvaraus NT privalumas įvardijamas kaštų taupymas ir ekonominė nauda verslui ir jos SŠ (He, 2019). Kalbant apie naudą verslui, nors pirminiuose etapuose TP siejami su didesnėmis projektavimo ir statybos sąnaudomis, ilgalaikėje perspektyvoje naudos padengia papildomas išlaidas ir TP siejamas su: didesne rinkos verte, didesnę pardavimo ir nuomos kainą, žemesniais infliacijos

tempais ir lėtesniu nusidėvėjimu, sumažėjusiomis rizikomis ir geresniu rizikų valdymu, „pozityvesnės“, „atsakingos aplinkai“ „socialiai atsakingos“, „progresyvios“ įmonės įvaizdžiu ir palankios reputacijos įgijimu, taip pat su konkurencinio pranašumo įgijimu (Chen et al, 2022; Kanapeckienė et al, 2020; Shiers, 2000; Long, 2020; Stanislavská et al, 2020; Zhang et al, 2019; Zhang et al, 2018; Huo ir Yu, 2017; Lim ir Greenwood, 2017; Galpin et al, 2015). Ekonominė nauda TP gyventojams gali būti įvardijama kaip mažesnės eksploatacijos išlaidos ir mažesni komunaliniai mokesčiai (Zhang et al, 2018; Geng et al, 2019; Huo ir Yu, 2017; Galpin et al, 2015; Warren-Myers, 2012).

– **Aplinkosauginė dimensija.** Pastatai sudaro didžiausią energijos suvartojimo ir išmetamo CO<sub>2</sub> dalį, kurie įvardijami kaip pagrindinės klimato kaitos priežastys (Chen et al, 2022). ES šis sektorius suvartoja 42 proc. pagaminamos energijos ir išmeta 35 proc. šiltnamio efektą sukeliančių dujų (pagrinde CO<sub>2</sub>) (Braulio-Gonzalo et al, 2022). Skaičiuojama, kad didžiausia pastatų energijos dalis suvartojama ir CO<sub>2</sub> išmetama pastato eksploatacijos metu – šildant patalpas (76 proc. E/ 108 mln. T CO<sub>2</sub>) ir ruošiant karštą vandenį (15 proc. E/ 12 mln. T CO<sub>2</sub>) (DGNB, 2022). Pastatai ES sunaudoja 50 proc. išgaunamų medžiagų ir apie trečdalį suvartojamo vandens (Braulio-Gonzalo et al, 2022). Išsivysčiusiose šalyse NT sudaro 40 proc. visų kietųjų atliekų (Zhang et al, 2019) (ES – 35 proc. (DGNB, 2022)) ir apskritai pasaulyje 40–50 proc. vandens taršos aplinkai (Sharma, 2018; Zhang et al, 2019). Tikėtina, kad šie rodikliai dėl didėjančio gyventojų skaičiaus ir spartėjančios urbanizacijos ateityje didės (Braulio-Gonzalo et al, 2022). Kaip kertinis tvaraus NT privalumas įvardijama aplinkos apsauga ir išteklių tausojimas vietiniu, regioniniu ir pasauliniu mastu (He, 2019). Pastato aplinkosauginį veiksmingumą analizuojant per visą gyvavimo ciklą TP gali sunaudoti mažiau energijos, veiksmingai sumažinti ŠESD emisijas, taip pat, dėl tvarių, vandens naudojimui, valdymui ir valymui pritaikytų sistemų, TP sunaudojama mažiau vandens (Chen et al, 2022; Li et al, 2022; Wuni et al, 2019; Geng et al, 2019; Zhang et al, 2019; He, 2019; Zhang et al, 2018; Huo ir Yu, 2017). Tvaraus verslo modelių įgyvendinimas NT siejamas su mažesniu žaliavų sunaudojimu, biologinės įvairovės apsauga ir mažesniu poveikiu ekosistemoms, sumažėjusiu atliekų kiekiu (Wuni et al, 2019; Zhang et al, 2018; Huo ir Yu, 2017).

– **Socialinė dimensija.** NT sektorius atlieka ir svarbų vaidmenį subalansuojant socialinius poreikius – saugūs ir tinkami namai yra savarankiško, sveiko ir visaverčio gyvenimo pagrindas (EUROSTAT, 2021). Būstas suteikia ne tik gyvenamąją vietą, bet ir saugumo, vietos bendruomeniškumo jausmą (Tupenaitės et al, 2017; Kanapeckienė et al, 2021). Tačiau pastatų statyba su vyraujančiomis saugos, fizinėmis ir ergonominėmis rizikomis įvardijama kaip didžiausią riziką darbuotojams keliantis statybos sub-sektorius (EU-OSHA, 2023). ELA (2023) įvardija, kad pastatų statybos sub-sektorius yra linkęs į piktnaudžiavimą, ES darbo jėgos judumo ir socialinės apsaugos koordinavimo teisinės sistemos pažeidimus, todėl yra viena prioritetinių sričių (ELA, 2023). Kaip

pažeidimus lemianti būdinga specifika minimos subrangos sutartys, projektų sudėtingumas, laikinojo darbo agentūros, trečiųjų šalių piliečių priklausomybė nuo darbdavio (ELA, 2023). Kaip pagrindinis tvaraus NT privalumas įvardijama pagerėjusi visuomenės ir objekto gyventojų (bei TP dirbančiųjų) gyvenimo kokybė (He, 2019), socialinis teisingumas (Abdulai ir Awuah, 2021). TP atributai gali pagerinti vidaus aplinkos kokybę (VAK), kuri siejama su geresne gyventojų ir dirbančiųjų sveikata ir produktyvumu, t. y. geresne miego kokybe, retesniais „nesveiko pastato sindromo“ simptomais, sumažėjusia rizika susirgti legionelioze, taip pat su sumažinant pravaikštų skaičiumi (Geng et al, 2019; Zhang et al, 2018; Huo ir Yu, 2017; Chang et al, 2009; Keeping ir Shiers, 2004). TP gali pasiūlyti didesnę komfortą, kuris siejamas su būtinųjų paslaugų teikimu ir transporto infrastruktūra, socialinių paslaugų tinklu, didesniu pasitenkinimu aplinka (Li et al, 2022; Zhang et al, 2019; Geng et al, 2019; Zhang et al, 2018; Huo ir Yu, 2017). Pasitenkinimas aplinka įvardijamas kaip pagrindinis postūmis, skatinantis tvarių biurų paklausą (Li et al, 2022). Tyrimai parodė ilgalaikį tvarumo NT praktikoje pritaikymo poveikį sėkmingam talentų pritraukimui, darbuotojų kaitai ir talentų išlaikymui, darbuotojų lojalumui bei yra laikomas priemone bendruomenės stabilizuoti ir stiprinti (Lim ir Greenwood, 2017; Galpin et al, 2015; Yudelso, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad įskaitant būdingą politiką ir standartus, NT sektorius turi didžiulį poveikį natūraliai aplinkai, ištekliais, ekonomikai ir visuomenei. Dėl turimos įtakos ir būdingos problematikos NT sektorių galima laikyti viena pagrindinių sričių realioms tvarumo idėjų rezultatams pasiekti ir svarbių kuriant tvarią visuomenę. Kuo glaudžiau tvarumo problemos yra susijusios su tokia pramonės šaka, kaip NT, tuo didesnė galimybė panaudoti pramonės išteklius ir pajėgumus įgyvendinant tvarias ir visuomenei naudingas iniciatyvas. Tvariais laikomi NT sektoriaus projektai, lygint su tvarumo koncepcijos versle neatliepiančiais projektais, gali būti laikomi pranašesniais dėl tokių specifiškumų, kaip: kaštų taupymas ir ekonominė nauda verslui ir jos SŠ; aplinkos apsauga ir išteklių tausojimas vietiniu, regioniniu ir pasauliniu mastu; pagerėjusi visuomenės ir objekto gyventojų (bei TP dirbančiųjų) gyvenimo kokybė.

## **2.3 Tvarumo plėtros Lietuvos nekilnojamojo turto sektoriuje gairės**

Lietuva – kultūrinį unikalumą išsaugojusi tvaraus vystymosi politiką įgyvendinanti ES (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2011) ir Jungtinių Tautų narė, kuri vadovaujasi šių organizacijų politine ir reguliacine sistema.

Lietuva vadovaujasi 2015 metais priimta 17 tvaraus vystymosi tikslus (SDG) atliepiančia Jungtinių Tautų rezoliucija „Tvaraus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų“, kuria pasaulyje siekiama panaikinti skurdą ir užtikrinti tvarų vystymąsi (JT Generalinė Asamblėja, 2015). Lietuvoje SDG tikslus atspindi Nacionalinė darnaus vystymosi strategija ir Valstybės pažangos strategija „Lietuva

2030“ (LŽPT, 2021). Lietuva, kaip ES narė, taip pat vadovaujasi Paryžiaus klimato kaitos konferencijoje 2019 metais priimtu Paryžiaus susitarimu, kuriuo iki 2050 metų siekiama neutralaus poveikio klimatui (Europos Vadovų Taryba, 2024). Europos žaliasis kursas – Paryžiaus susitarimo tikslui pasiekti sukurta ES neutralaus poveikio klimato ekonomikos strategija, įtvirtintas Europos Klimato įsakymas (Europos Vadovų Taryba, 2024). Į žaliąjį kursą įtrauktos įvairiems sektoriams įtakos turinčios iniciatyvos, kurios aktualios ir įgyvendinamos ir Lietuvos NT vystytojų. Žaliojo kurso iniciatyvos ir Jungtinių Tautų tvaraus vystymosi tikslai atliepiami ir Lietuvos valstybės ateities vizijoje „Lietuva 2050“, kur žaliasis kursas įvardijamas kaip viena pagrindinių ateinančio dešimtmečio aktualijų, o sujungta šalis, darni ir subalansuota plėtra – viena pagrindinių krypčių (Valstybės ateities vizija, 2023). Tikimasi, kad per ateinančius porą metų dėl vis griežtėjančių ES sprendimų priklausys vis didesnis poveikio verslui mastas.

Siekiant inicijuoti Paryžiaus susitarimo tikslų įgyvendinimą, ES Komisija yra paskalbusi „Fit for 55“ rinkinį, kuriuo siekiama pertvarkyti ES politika taip, kad iki 2030 m. būtų pasiektas tikslas grynąjį išmetamą ŠESD kiekį sumažinti bent 55 proc. (Europos Komisija, 2021). Kaip vieną iš aktualiausių rinkinio iniciatyvų NT sektoriui būtų galima įvardinti pastatų energinio naudingumo direktyvą (EPBD) (DGNEB, 2022), kuria siekiama iki 2050 m. dekarbonizuotą pastatų fondą, sukurti stabilią aplinką investiciniams sprendimams, sudaryti sąlygas vartotojams ir įmonėms priimti labiau pagrįstus sprendimus, taupyti energiją ir pinigus (Europos Komisija, 2021). Direktyva veikia kartu su kitomis Žaliojo kurso paketo politikos sritimis, ypač su tokiais direktyvomis kaip apyvartinių taršos leidimų prekybos sistemos (ETS) (Europos Komisija, 2021), energijos vartojimo efektyvumo (EUR-Lex, 2023), atsinaujinančių energijos išteklių (EUR-Lex, 2023) direktyvos, taip pat su reglamentu dėl alternatyviųjų degalų infrastruktūros diegimo (Europos komisija, 2024).

Lietuvoje EPBD direktyva itin aktuali, nes Lietuva sunaudoja 30 proc. daugiau energijos, palyginti su toje pačioje ar net šiaurinėje platumoje esančiomis Švedija ar Suomija (Žičkienė et al, 2022). Galima teigti, kad energetiškai neefektyvūs pastatai Lietuvoje yra viena opiausių tvarumo problemų. Po COVID-19 krizės 2023 metais priimtame ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo plane „Naujos kartos Lietuva“ numatyta kelti pastatų energinio naudingumo klasę: 1) skatinant iš iškastinių kuru pagrįstų šilumos tiekimo įrenginių energiją gaunančių daugiabučių renovaciją ir 2) nustatant naujos statybos pastatų energinio naudingumo standartą. „Naujos kartos Lietuvos“ nurodomas naujos statybos pastatų standartas – ne žemesnė nei A++ energetinio naudingumo klasė.

Tvarumas taip pat gali būti siejamas su tokiais ES iniciatyvomis, kaip informavimo apie pažeidimus (angl. *whistleblowing*) direktyva, kuria siekiama sukurti veiksmingus, konfidencialius ir saugius pranešimų teikimo kanalus bei užtikrinant, kad pranešėjai būtų veiksmingai apsaugoti nuo atsakomųjų veiksmų (EUR-Lex, 2019). Direktyvos atitikmuo Lietuvoje – Lietuvos Respublikos pranešėjų apsaugos įstatymas (2021). Kita sietina iniciatyva – dar neįsigaliojusi direktyva dėl įmonių

tvarumo išsamaus patikrinimo (CSDDD), kuria siekiama įmonėms nustatyti įsipareigojimus, įvertinti, sušvelninti ir ištaisyti neigiamą poveikį žmogaus teisėms ir aplinkai (EUR-Lex, 2019). Šie įsipareigojimai apima rizikos analizę ir su ja susijusią kontrolę, susijusią su vaikų darbu, vergove, tarša, miškų naikinimu, pernelyg dideliu vandens vartojimu ir žala ekosistemoms. Siūloma direktyva būtų taikoma ne tik pačios įmonės veiklai, bet ir valdomoms įmonėms bei tiekėjams visoje tiekimo grandinėje. Taip pat privalu įvardinti reglamentą dėl fizinių asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis ir dėl laisvo tokių duomenų judėjimo (GDPR) (EUR-Lex, 2016), kurio atitimuo Lietuvoje – Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas (2017).

Lygiagrečiai su politiniais veiksniais, informacija apie Lietuvos NT vystytojų ir jų projektų tvarumą tampa aktuali ir tokioms SŠ, kaip projektų plėtojimą finansuojantys bankai (Statybų naujienos, 2021) bei privatūs investiciniai fondai (DGNB, 2022; Statybų naujienos, 2021). Kadangi vieningos tvarumą vertinančios sistemos nėra, šios SŠ neretai vertinimui pasitelkia tvarumo komunikacijos medijoms priskiriamas trečiųjų šalių tvarumo vertinimo sistemas (sertifikatus). Vertinimo sistemos (sertifikatai) taip pat minimi ir Vilniaus miesto bendrajame plane. Čia numatoma, kad naujai statomi ar rekonstruojami didelio ploto pastatai miesto centre privalomai sertifikuojami pagal statytojo pasirinktą Lietuvoje ar ES pripažįstamą pastatų sertifikavimo sistemą (LŽPT, 2021).

Atsižvelgdama į privačių investuotojų atliekamą svarbų vaidmenį padengiant pertvarkai būtinas investicijas ir išaugusią tvariomis įvardijamų finansinių paslaugų paklausą (tokių kaip žaliosios obligacijos, hipotekos ir subsidijų programos), Europos Komisija yra parengusi tvaraus finansavimo veiksmų planą (DGNB, 2022). Viena iš esminių plano dalių – ES tvarios veiklos klasifikavimo sistema (taksonomija), kuri atliepia žaliojo kurso teisingos pertvarkos fondo iniciatyvą ir siekia sukurti suvienodintą tvarios ekonominės veiklos ES klasifikavimo sistemą (DGNB, 2022; Europos Komisija, 2024). Iš esmės siekiama sukurti vieningą „aplinką tausojančią“ ekonominę veiklą vertinančią sistemą, kuri, pasitelkiant aiškius kriterijus, skirtinguose sektoriuose investuotojams leistu palyginti tvariais įvardijamas veiklas. Sistemoje išskiriamas statybos ir NT veiklos sektorius (Nr. 7), kuriam priskiriama naujų pastatų statyba ir esamų renovacija, energijos vartojimo efektyvumo įrenginių bei prietaisų, skirtų pastatų energiniam naudingumui matuoti montavimas, priežiūra ir remontas, atsinaujinančios energijos technologijų diegimas, pastatų įsigijimas ir nuosavybės teisė ir kitos veikos rūšys (EUR-Lex, 2021). Šiuo metu yra kuriama socialinė taksonomija, kuri, tikėtina, bus susijusi su žmogaus teisėmis, vienuodu užmokesčiu, darbuotojų sauga ir gerove.

Projektų plėtojimą finansuojantys bankai, privatūs investiciniai fondai bei kitos SŠ vertindamos tvarumą atsižvelgia ne tik į skirtingo pobūdžio vertinimo sistemas, tačiau ir į tvarumo komunikacijos medijoms priskiriamas tvarumo (nefinansines) ataskaitas (Statybų naujienos, 2021). Apžvelgiant tvarumo komunikacijos medijoms priskiriamas tvarumo (nefinansines) ataskaitas galima teigti, kad Lietuvoje iki šiol nebuvo vieno universalus ataskaitos standarto, įmonės taikė skirtingas metodikas,

tokias kaip: GRI, „UN Global Compact“, EBPO (OECD), ISO 26000. Nuo 2024 metų ES įsigalioja Tvarumo ataskaitų teikimo direktyva (CSRD), kuria keičia iki tol galiojančią NFDR ir įgalioja įmonės teikti tvarumo ataskaitas pagal bendrus standartus – ESRS (Europos tvarumo atskaitomybės standartas (ETAS)) (EUR-Lex, 2021). Šios direktyvos tikslas yra nustatyti konkrečius reikalavimus, kokią informaciją reikia įtraukti į tvarumo ataskaitą, kuri bus teikiama nuo 2025 metų I ketvirčio už 2024 metus. CSRD bus taikoma visoms didelėms įmonėms ir jų grupėms, atitinkančioms bent 2 iš 3 kriterijų:  $\geq 250$  darbuotojų;  $\geq 40$  mln. Eur metinė apyvarta;  $\geq 20$  mln. Eur turto vertė. Numatoma palaipsniui įpareigoti ataskaitas teikti kuo didesni verslo dalyvių skaičių.

Apibendrinant būtų galima teigti, kad politiniams valdžios atstovams, projektų plėtojimą finansuojamiems bankams ir privatiems investiciniams fondams informacija apie Lietuvos NT vystytojų tvarumą tampa aktuali, o šių SŠ interesai ir pastangos skatinti tvarų verslo sektoriuje persipina. Lietuva, būdama ES ir Jungtinių tautų nare, vadovaujasi šių organizacijų politine ir reguliacine sistema. Kaip pagrindines, tvaraus verslo modelį atliepiančias, politines strateginės veiklos kryptis būtų galima įvardinti Jungtinių Tautų rezoliuciją „Tvaraus vystymosi darbotvarę iki 2030 metų“ ir ES Europos žaliąjį kursą bei tokias šios strategijos rinkiniui priklausančias iniciatyvas, kaip: EPBD ir energijos vartojimo efektyvumo bei atsinaujinančių energijos išteklių direktyvas, ETS; reglamentą dėl alternatyviųjų degalų infrastruktūros diegimo. Dėl sunaudojamo didelio energijos kiekio, lyginat su toje pačioje ar net šiaurinėje platumoje esančiomis Europos valstybėmis, Lietuvai itin aktuali EPBD direktyva. Kitos, su tvarių verslo modelių sietinos ES iniciatyvos: informavimo apie pažeidimus direktyva, reglamentai dėl fizinių asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis ir GDPR. Tikimasi, kad per ateinančius porą metų dėl vis griežtėjančios politikos ir reguliacinės sistemos priklausys vis didesnis poveikio verslui mastas – t. y. verslas bus skatinamas vis labiau įgyvendinti tvarų verslą atliepiančias iniciatyvas. Kaip pavyzdžius būtų galima įvardinti tvarumo komunikacijos medijoms priskiriamas vertinimo sistemas (sertifikatus) ir tvarumo (nefinansines) ataskaitas, kurias siekiama atliepti diegiant ES tvarios veiklos klasifikavimo sistemą (taksonomiją) ir nuo 2024 metų įsigaliojusią Tvarumo ataskaitų teikimo direktyvą (CSRD).

Išanalizavus tvaraus verslo apibrėžtis ir vaidmenį nekilnojamojo turto sektoriuje galima teigti, kad NT sektorius yra tarpdisciplininė sąvoka, atliepianti NT objektus ir jiems skiriamas investicijas, taip pat pastatų energijos sąnaudas bei jų taršą, statybą, eksploataciją, renovaciją ir dekonstrukciją. Įskaitant būdingą politiką ir standartus, NT sektorius turi didžiulį poveikį natūraliai aplinkai, ištekliais, ekonomikai ir visuomenei. Tvaraus NT koncepcija darbe analizuojama TP, kaip tvaraus NT sektoriaus produkto ir holistinį požiūrį į tvarumą atliepiančio objekto, kontekste. TP, lygint su tvarumo koncepcijos versle neatliepiančiais pastatais, gali būti laikomas pranašesniais. Paskelbtoms instrumentinėms medijoms priskiriamų sertifikatų (vertinimo sistemų) prioretizavimas skirtingose kontekstuose (tokiuose kaip, tvarumą skatinantys ir tvaraus pastato koncepciją formuoti padedantys

veiksniai, sektoriui būdinga problematika) šią mediją įrėmina kaip pagrindinę NT sektoriuje. Informavimo apie TP trūkumas lemia žinių apie TP vertę ir aukštos praktikų integracijos kainos atsipirkimą ilgalaikėje perspektyvoje stoką, o informavimas apie tvaraus NT privalumus yra įvardijamas kaip esminis aspektas konkuruojant su netvariais NT projektais. Pirmajame skyriuje (kaip viena svarbiausių veiksmingos tvarumo komunikacijos praktikos krypčių) pristatytas informatyvumas įrėmina informavimą ir jam priskiriamus vienakrypčius komunikacijos modelius/strategijas kaip neatsiejamą nuo tvarumo komunikacijos NT sektoriuje. Nors per pastaruosius dešimtmečius skirtingų veiksmų veikiamas NT sektorius keičiasi, o mokslinėje literatūroje pastebimos šiame sektoriuje dominuojančios problemos bei kliūtys, tvaraus NT verslo modelis laikomas toliaregišku, viena pagrindinių sričių realiems tvarumo tikslams pasiekti ir svarbių kuriant tvarią visuomenę. Prognozuojama, kad per ateinančius metus, griežtėjant politinei ir reguliacinei sistemai bei kitų SŠ spaudimui, NT vystytojai bus skatinami vis labiau įgyvendinti tvaraus verslo modelį atliepiančias iniciatyvas.

### 3. TVARUMO KOMUNIKACIJOS STRATEGIJA VERSLE: NEKILNOJAMOJO TURTO VYSTYTOJŲ LIETUVOJE ATVEJO ANALIZĖ

#### 3.1 Lietuvos nekilnojamojo turto komercinės rinkos apžvalga

Pagal skirtingus pjūvius pastatai Lietuvoje skirstomi į kategorijas – gyvenamieji (daugiabučiai, vieno ir dviejų butų), negyvenamieji, mišrūs, pagalbiniai ir sodo (Registrų centras, 2024). Registrų centro (2024) duomenimis Lietuvos pastatų fondas yra kiek daugiau nei 2,65 mln. pastatų, iš kurių gyvenamųjų ir mišrių yra 0,62 mln. (konkrečiai daugiabučių 0,04 mln., vieno ir dviejų butų 0,57 mln.), negyvenamųjų, pagalbinių ir sodo yra 2,03 mln. Nors konkrečių tyrimų nėra atlika, remiantis per pastaruosius metus vystomų NT projektų analizėmis, būtų galima teigti, kad Lietuvos NT vystytojams vieni aktualiausių projektų tipai – biurai ir būstai (daugiabučiuose ir vieno ar dviejų butų pastatuose) (Ober–House, 2020, 2021, 2022, 2023).

Lietuvos NT rinkoje matomi po COVID-19 pandemijos išlikę ir dėl 2022 metų pradžioje susidariusios geopolitinės ir ekonominės situacijos atsiradę padariniai, tačiau, nepaisant esamos situacijos, pastaruosius penkerius metus statybų apimtys Lietuvoje laikomos stabiliomis, o kainos pasiekusios rekordines aukštumas (pvz. butų kainos vien 2022 metais išaugo 15–22 proc.) (Ober–House, 2023). Taip pat pastebima tendencija, kad stambieji Lietuvos NT vystytojai orientuojasi į naujos statybos daugiabučių ir biurų plėtrą Vilniuje, tuo tarpu mažiau žinomi ir smulkesni NT vystytojai daugiausiai plėtoja naujos statybos vieno ar dviejų butų kvartalus Vilniaus regione, mažesniuose miestuose.

Teorinėje analizėje buvo įvardinta, kad dėl didelio energijos kiekio sunaudojamo, energetiškai neefektyvūs pastatai Lietuvoje yra viena opiausių tvarumo problemų. Tačiau, remiantis atliktomis apžvalgomis, Lietuvos NT vystytojai praktikoje nėra linkę savanoriškai investuoti į aukščiausios energinės klasės daugiabučių namų statybą. Vilniuje per 2022 metus pardavimui pastatytų A+ energinės klasės butai sudarė 77,8 proc., A klasės – 12,4 proc., o A++ klasės tik 4,4 proc. (Ober–House, 2023). Įgyvendinant 2023 m. ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo planą „Naujos kartos Lietuva“ tikėtina, kad kartu su iškastiniu kuru pagrįstų šilumos tiekimo įrenginių energiją gaunančių daugiabučių renovacija didės ir naujos statybos pastatų, priskiriamų ne žemesnei nei A++ naudingumo klasei, skaičiai. Taip pat tikėtina, kad aukštesnių standartų užtikrinimas iš NT vystytojų Lietuvoje pareikalaus papildomų finansinių ir žmogiškųjų išteklių, skatins skirti didesnę dėmesį tvariam verslo modeliui priskiriamų aspektų įgyvendinimui.

Apžvelgiant į paskelbtoms instrumentinėms medijoms priskiriamas tvarumo (nefinansines) atskaitas, kurios mokslinės literatūros ir šaltinių analizėje įvardijamos pagrindinėmis ĮSA komunikacijos medijomis, būtų galime teigti, kad praktikoje didesnę dalis verslo subjektų yra linkę tokias atskaitas savanoriškai ruošti ir teikti. *Sustainability Advisory* (2023) duomenis 52 proc.

didžiausių Lietuvos įmonių buvo parengusios atskiras tvarumo ataskaitas, 39 proc. tokias ataskaitas įtraukė į savo metines ataskaitas. Duomenų apie NT vystytojų teikiamas tvarumo (nefinansines) ataskaitas autorei rasti nepavyko. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad nuo 2024 metų ES įsigaliojus Tvarumo ataskaitų teikimo direktyvai (CSRD) ir numatant, kad CSRD reikalavimai ateityje griežtės, ataskaitos taps privalomos vis didesniai kiekiui verslo subjektų. Todėl, nors šiuo metu direktyvoje taikomi ir literatūros šaltinių analizėje aptarti kriterijai aktualūs tik didžiausiems verslo subjektams, ateityje ataskaitos taps aktuali tema vis didesniai Lietuvos NT vystytojų ratui. Būtų galima prognozuoti ir didėjančią tvarumo (nefinansines) atskaitas ruošiančių ir už komunikaciją atsakingų specialistų poreikį.

Apžvelgiant instrumentinėms medijoms priskiriamas trečiųjų šalių vertinimo sistemas (sertifikatus), sertifikuojamų pastatų skaičius nuolat auga – statistikos duomenimis Lietuvoje 2021 metais buvo 126 tarptautiniais tvarumo sertifikatais įvertintų ar vertinamų pastatai, iš kurių vien tais metais – 88 (Statybų naujienos, 2021). Sertifikatų tendencija itin ryški šalies didmiesčių biurų projektuose – 2022 metų pabaigoje Vilniuje daugiau nei 40 užbaigtų biurų pastatų (42 proc. visų modernių biurų patalpų fondo) jau buvo sertifikuoti arba turėjo preliminarų vertinimo statusą (Ober–House, 2023; Statybų naujienos, 2021). Su šiais skaičiais, lyginant sertifikuotų pastatų skaičių Baltijos šalyse, Lietuva pirmauja beveik du kartus lenkdama Latviją (54 sertifikuoti pastatai) ir daugiau kaip tris kartus – Estiją (34 sertifikuoti pastatai) (Statybų naujienos, 2021). „Ober–House“ (2023) pastebi tendenciją, kad pastaraisiais metais NT vystytojai siekia ne tik tarptautinio savo pastatų pagrinde aplinkosaugos vertinimo sertifikavimo (BREEAM, LEED ir pan. sistemos), bet ir diegia sveikatos ir gerovės sistemas, tokias kaip WELL ir „Fitwel“. Kaip teigia Lionginas Šepetys: „biurų rinkoje žvilgsnis vis labiau krypta į jame dirbančiuosius: nuo pastato kaip visa ko centro – į žmogų ir jo gerovę, o fizinė ir emocinė sveikata tampa pagrindiniu prioritetu“ (Statybų naujienos, 2021). Taip pat svarbu paminėti, kad nors biurų pastatų vertinimas pagal tvarumo kriterijus tampa įprastu NT valdytojų ir vystytojų veikloje (Statybų naujienos, 2021), būstų pastatų tvarumo vertinimo proveržio Lietuvoje dar tik laukiama, nors pirkėjų susidomėjimas jau pastebimas (ypač prestižiniuose daugiabučių projektuose, itin konkurencingoje rinkoje) (Statybų naujienos, 2020). Remiantis duomenimis, Lietuvoje sertifikuotų gyvenamosios paskirties pastatų 2023 metais buvo vos vienas.

Apžvelgus Lietuvos NT rinką galima teigti, kad TP vis labiau įsitvirtina Lietuvos NT rinkoje, kuris pastaruosius penkerius metus laikoma stabilia, o kainos yra pasiekusia rekordines aukštumas. NT vystytojams aktualiausi projektų tipai – biurai ir būstai (šiai kategorijai tvarumo komunikacijoje skiriamas mažesni dėmesys). Nors teorijos analizėje buvo įvardinta, kad energetiškai neefektyvūs pastatai Lietuvoje yra viena opiausių tvarumo problemų, pastebima, kad Lietuvos NT vystytojai praktikoje nėra linkę savanoriškai investuoti į aukščiausios energinės klasės pastatų statybą. Taip pat teigtina, kad įžvalgų apie paskelbtoms instrumentinėms medijoms priskiriamų tvarumo (nefinansinių)

atskaitų taikymą NT sektoriuje Lietuvoje pateikti negalima, nes pastebimas NT vystytojų Lietuvoje komunikaciją analizuojančių tyrimų ir duomenų trūkumas. Tuo tarpu apžvelgiant trečiųjų šalių vertinimo sistemas (sertifikatus) pastebima, sertifikuojamų pastatų skaičius Lietuvoje nuolat auga. Svarbu paminėti, kad pastebimas socialinius tvarumo aspektus atliepiančių sertifikatų taikymo rinkoje šuolis. Tikėtina, kad aukštesnių standartų užtikrinimas iš NT vystytojų Lietuvoje pareikalaus papildomų finansinių ir žmogiškųjų išteklių, skatins skirti didesnę dėmesį tvariam verslo modeliui priskiriamų aspektų įgyvendinimui, taip pat galima prognozuoti didėjančią tvarumo (nefinansines) atskaitas ruošiančių ir už komunikaciją atsakingų specialistų poreikį.

### 3.2 Tyrimo metodologija

Teorinėje dalyje buvo nustatyta, kad tikslinga tvaraus verslo komunikacija, atliepanti tvaraus verslo koncepciją ir pabrėžianti SŠ vaidmenį, neatsiejama nuo veiksmingo strateginio valdymo proceso. Tvarų verslą NT sektoriuje galima laikyti viena pagrindinių sričių realioms aplinkosauginiams, socialiniams ir ekonominiams tvarumo tikslams pasiekti, svarbių kuriant tvarią visuomenę ir NT rinkos ateitį. Apžvelgus Lietuvos NT sektoriaus komercinę rinką galima teigti, kad dėl griežtėjančios politinės ir reguliacinės sistemos numatomas aukštesnių standartų užtikrinimas iš NT vystytojų Lietuvoje pareikalaus papildomų finansinių ir žmogiškųjų išteklių, skatins skirti didesnę dėmesį tvariam verslo modeliui priskiriamų aspektų įgyvendinimui, taip pat galima prognozuoti didėjančią tvarumo (nefinansines) atskaitas ruošiančių ir už komunikaciją atsakingų specialistų poreikį. Tačiau verslo tvarumo komunikacijos ir jos strategijų tyrimai Lietuvos NT sektoriuje kol kas yra riboti, nors ir itin aktualūs NT sektoriuje dirbantiems specialistams. Tokių tyrimų atlikimas būtų naudingas ir suteiktų NT sektoriaus įmonėse dirbantiems darbuotojams svarbių įžvalgų, leidžiančių patobulinti taikomas tvarumo strategijas. Privalu atkreipti dėmesį ir į tyrimų apie tvarumo komunikacijos strategijų, žinučių ir medijų diferencijavimą bei tarpusavio integraciją skirtingose medijose trūkumą – kaip ir platesnėje teorijos analizėje, taip ir Lietuvoje, dėmesys skiriamas paskelbtoms instrumentinėms medijoms. Nors literatūros teorinėje analizėje buvo identifikuota, kad tvaraus verslo komunikacijos strategijų veiksmingumą lemia ne tik dvikrypčių komunikacijos modelių taikymas, bet strategijų, žinučių ir medijų diferencijavimas skirtingoms SŠ bei tarpusavio integracija. Dėl šios priežasties baigiamojo darbo empirinėje dalyje bus analizuojama **problema** – kaip NT vystytojams Lietuvoje tikslingai skirtingose medijose taikyti tvarumo komunikacijos strategijas?

**Tyrimo objektas** – Lietuvos NT sektoriuje taikomos komunikacijos strategijos.

**Tyrimo tikslas** – ištirti NT vystytojų Lietuvoje taikomas tvarumo komunikacijos strategijas skirtingų rūšių medijose.

Darbo tikslui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

1. Identifikuoti NT vystytojų Lietuvoje internetinėse svetainėse ir socialinių tinklų paskyrose plėtojamoje komunikacijoje pasitelkiamus tvaraus verslo aspektus.
2. Ištirti NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje pasitelkiamų tvaraus verslo aspektų diferenciaciją internetinėse svetainėse ir socialinių tinklų paskyrose.
3. Nustatyti NT vystytojų Lietuvoje plėtojamoje tvarumo komunikacijoje pasitelkiamų asociacijų pritaikymo praktikas.
4. Įvertinti tvarumo komunikacijos strategijų taikomumą NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje internetinėse svetainėse ir socialinių tinklų paskyrose.
5. Nustatyti socialinių tinklų paskyrų komentarų skilties, kaip dialogui su suinteresuotomis šalimis skirto funkcionalumo, taikomumą NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje.

**Mokslinio tyrimo metodai.** Tyrimui pasirinkta dviejų skirtingų medijų, t. y. internetinių svetainių ir socialinių tinklų paskyrų, kokybinė ir kiekybinė turinio analizė. Šios medijos pasirinktos: 1) nes priskiriamos skirtingoms medijų rūšis (informacinėms ir deliberatyvioms); 2) siekiant atliepti teorijos analizėje pateikiama įžvalgą dėl verslo komunikacijos strategijų veiksmingumą lemiančios skirtingų strategijų, žinučių ir medijų integracijos; 3) dėl komunikacijos tyrimų, atliepančių skirtingų medijų tarpusavio diferenciaciją ir integraciją, trūkumo. Pasak K. Kardelio, kokybinis tyrimo metodas yra glaudžiai susijęs su socialinės aplinkos atskleidimu (Kardelis, 2002). Anot tyrėjo, dėl orientacijos į interpretaciją, procesą, situacijos ir elgesio ryšį (kuris turi įtakos patirties formavimui), o ne į matavimus ir išvadą, šie metodai yra lankstūs (Kardelis, 2002) ir patogiai adaptuojami. Taikant kokybinę analizę bus siekiama išanalizuoti NT vystytojų Lietuvoje skirtingose medijose plėtojamoje komunikacijoje tvaraus verslo aspektų ir jų temų diferenciaciją, atskleisti NT vystytojų pasitelkiamas skirtingų asociacijų pritaikymo praktikas. Tuo metu kiekybiniais tyrimams, anot autoriaus, yra: „labiau būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami. Todėl kiekybinio tyrimo mokslinę vertę nusako gauti jo rezultate kiekybiniai rodikliai.“ (Kardelis, 2022, p. 105). Taikant kiekybinę turinio analizę bus siekiama identifikuoti NT vystytojų Lietuvoje taikomus tvariam verslui būdingus dimensijų aspektus, įvertinti tvarumo komunikacijos strategijų taikomumą NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje skirtingose medijose, taip pat konkrečių medijų funkcionalumo taikomumą.

**Tyrimo organizavimas.** Remiantis teorine analize, kokybinei ir kiekybinei turinio analizei bus pasirenkamos šios NT vystytojų tvarumo komunikacijos medijos: korporatyvinės internetinės svetainės ir socialinio tinklo *Facebook* paskyros. Korporatyvinės internetinės svetainės, kaip paskalbta informacinės medijos atliepančios, pasirinktos, nes laikomos formaliomis, oficialiomis tvarumo komunikacijos medijomis (Jorge et al, 2016 ). Socialinio tinklo *Facebook* paskyros, kaip paskalbta deliberatyvias medijas atliepančios, pasirinktos, nes *Facebook* socialinis tinklas yra vienas pirmaujančių ir laikomas atskaitos tašku ieškant informacijos apie prekės ženklą (Ros-Diego

ir Castelló-Martínez, 2012; Kim, 2019; Diehl et al, 2017). Ir nors N. El-Bassiouny et al (2018) teigia, kad, labiausiai įmonių tvarumo komunikacijoje taikomas socialinis tinklas yra „X“ (buvęs *Twitter*), Synoptikom (2022) atlikti tyrimai rodo, kad Lietuvoje „X“ paskyrą turi tik 10 proc. respondentų, tuo tarpu „Facebook“ paskyrą turi ir naudoja – 93 proc. (*Idea prima*, 2022).

**Tyrimo imtis ir atranka.** Kokybinei ir kiekybinei turinio analizei pasirenkant NT vystytojus Lietuvoje buvo remiamasi 2020–2023 metų laikotarpyje „Ober–House“ metinėmis NT rinkos ataskaitomis. Tyrimui buvo pasirinkta dešimt proc. visų 2020–2023 metų laikotarpyje ataskaitose nurodytų NT vystytojų nuo daugiausiai biurams skirtos erdvės projektuose (kv. m) ir būstų gyvenamųjų namų projektuose (vnt.) siūlančių. Šis atrankos principas taikytas, nes aukščiau pateikiamoje NT komercinės rinkos apžvalgoje biurui ir būstai įvardijami kaip Lietuvos rinkoje vieni aktualiausių projektų tipų. Pagal imties kriterijus buvo atrinkti 8 NT vystytojai Lietuvoje, kurie plačiau pristatomi 5-oje lentelėje. Buvo tikrinama, ar atrinkti NT vystytojai turėjo korporatyvinę internetinę svetainę ir socialinio tinklo *Facebook* paskyrą, kurioje imties laikotarpiu buvo paskelbtas bent vienas įrašas. Siekiant išsaugoti NT vystytojų Lietuvoje duomenų privatumą, toliau tyrimo aprašyme ir rezultatuose vystytojai koduojami į: NT1; NT2; NT3; NT4; NT5; NT6; NT7; NT8.

5 lentelė. Turinio analizės imtis ir imties indeksai

| Vystytojas | Projektai/<br>etapai,<br>vnt. | Indeksai                                             | Projekto tipas                 |
|------------|-------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------|
| NT1        | 10                            | 975 vnt. būstų; 64 750 kv. m erdvės skirtos biurui   | Daugiabučiai/<br>Namai; Biurai |
| NT2        | 8                             | 1 448 vnt. būstų; 30 000 kv. m erdvės skirtos biurui | Daugiabučiai; Biurai           |
| NT3        | 9                             | 966 vnt. būstų; 19500kv. m erdvės skirtos biurui     | Daugiabučiai; Biurai           |
| NT4        | 9                             | 885 vnt. būstų; 40 500 kv. m erdvės skirtos biurui   | Daugiabučiai; Biurai           |
| NT5        | 4                             | 400 vnt. būstų; 82 700kv. m erdvės skirtos biurui    | Daugiabučiai; Biurai           |
| NT6        | 6                             | 1378 vnt. būstų                                      | Daugiabučiai/ Namai            |
| NT7        | 6                             | 1085 vnt. būstų                                      | Daugiabučiai                   |
| NT8        | 5                             | 960 vnt. būstų                                       | Daugiabučiai                   |

Šaltinis: sudaryta autorės.

**Tyrimo mokslinio modelio pagrindimas.** Tyrime, remiantis literatūros ir šaltinių analize, suformuoti ir pasitelkiami du modeliai – tvariam verslui būdingų dimensijų aspektų (6 lentelė) ir tvarumo komunikacijos strategijų (7 lentelė). Tvariam verslui būdingų dimensijų aspektų modelis sudarytas remiantis literatūros ir šaltinių analizėje aprašomais P. M. Hiep et al (2022), J. Elkington (2004), R. J. Baumgartner ir D. Ebner (2010) mokslininkų darbais ir Bruntland komisijos ataskaita (1987). Empirinio tyrimo metu tvariam verslui būdingi aspektai koreguojami ir adaptuojami NT sektoriui, taip pat išskiriami papildomi aspektai. Pasitelkiant šį modelį siekiama identifikuoti NT vystytojų Lietuvoje komunikacijos plėtojimui korporatyvinėse internetinėse svetainėse ir socialinių tinklų paskyrose pasitelkiamus tvaraus verslo aspektus, išanalizuoti šių aspektų diferenciaciją,

atskleisti tvarumo komunikacijos strategijose pasitelkiamas skirtingų asociacijų pritaikymo praktikas.

6 lentelė. Tvariam verslui būdingų dimensijų aspektų modelis

| Tvarumo dimensija         | Dimensijos aprašymas                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Dimensijai būdingi aspektai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ekonominė (E)</b>      | 1) Įmonės išlikimą, ir savarankišką funkcionavimą rinkoje skatinantys su tvarumu siejami veiksniai.<br>2) Įmonės augimą ir pelną didinančios su tvarumu siejamos veiklos.                                                                                                                                   | E.1 į tvarumą orientuota MTTP bei GPGB ir technologijų naudojimas;<br>E.2 bendradarbiavimas su verslo partneriais įgyvendinant tvarumo idėjas ir darbas bendrose programose;<br>E.3 su tvarumu susijusių įmonės žinių bazės valdymas ir tam taikomi metodai;<br>E.4 efektyvus, tvarumui pritaikytas ir kasdienybėje integruotas su įmonės ir projektų funkcijomis susijusių procesų valdymas;<br>E.5 tvarumo klausymų svarstymas perkant, parduodant bei tiekimo grandinėje;<br>E.6 tvarumo ataskaitų teikimas.                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Aplinkosauginė (A)</b> | 1) Su tvarumu siejamo įmonės veiklos, kurios sukelia arba užkerta kelią žalingam poveikiui aplinkai.                                                                                                                                                                                                        | A.0 tvarumą vertinantys sertifikatai;<br>A.1 veiklos susijusios su emisijomis į orą;<br>A.2 veiklos susijusios su emisijomis į vandenį ir vandens valdymas;<br>A.3 veiklos susijusios su emisijomis į žemę;<br>A.4 veiklos susijusios su atliekomis ir jų tvarkymu;<br>A.5 veiklos poveikis biologinei įvairovei;<br>A.6 aplinkosauginio veiksmingumo LCA ir problemoms per visą pastato gyvavimo ciklą;<br>A.7 atsinaujinančių ir perdirbtų išteklių, energijos naudojimas, įskaitant perdirbimą.                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Socialinė (S)</b>      | 1) Su tvarumu siejamas įmonės veiklos, kuriomis siekiama sukurti naudą SŠ.<br>2) Vidinės veiklos didinančios įmonės, kaip darbdavio, patrauklumą ir užtikrinančios etišką vidaus politiką (V).<br>3) Išorinės veiklos orientuotos į santykius su išorinėmis SŠ ir į platesnį etišką elgesį visuomenėje (I). | S.1 skaidrus ir atsakingas įmonės, projektų valdymas, svarbių duomenų atskleidimas;<br>S.2 SŠ poreikių, motyvacijos suvokimas ir skatinimas, pasiūlytų iniciatyvų plėtra, vadovybės parama ir aktyvus įsitraukimas;<br>S.3_V sveikatos ir saugumo garantijos, neigiamo poveikio prevencija, gerovės ir VAK puoselėjimas;<br>S.4 etiškas elgesys, pagarba žmonių teisėms/ SŠ idealams ir poreikiams bei tvarumo ir pagarbos kultūros puoselėjimas;<br>S.5 jokių akcijų/ sąsajų su tvarumo idėjai prieštaraujančiomis įmonėmis;<br>S.6 jokios korupcijos, kartelio, nesąžiningos veiklos ir manipuliacijų verslo praktika;<br>S.7_I būvimas pilietiška įmone (geru verslo piliečiu) nacionalinių ir regioniniu lygmeniu. |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tvarumo komunikacijos strategijų modelis sudarytas remiantis literatūros ir šaltinių analizėje aprašomais M Morsing ir M. Schultz (2008), S. Kim (2019), J. Cornelissen (2020), C. Rudeloff et al (2022) ir A. Kakabadse ir M. Morsing, M. (2006) mokslininkų darbais. Pasitelkiant šį modelį siekiama identifikuoti NT vystytojų Lietuvoje komunikacijos plėtojimui korporatyvinėse internetinėse svetainėse ir socialinio tinklo *Facebook* paskyrose pasitelkiamus komunikacijos strategijas, įvertinti šių strategijų taikomumą ir nustatyti socialinių tinklų paskyrų komentarus skilties, kaip dialogui su suinteresuotomis šalimis skirtą funkcionalumo, taikomumą.

7 lentelė. Tvarumo komunikacijos strategijų modelis

| Strategijos rūšis                 | Strategijos aprašymas                                                                                                                               | Strategijos būdingi aspektai                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Informavimo strategija (I)</b> | 1) Simetriškas vienakryptis komunikacijos modelis;<br>2) SŠ siekiama informuoti;<br>3) SŠ suvokiamos kaip pasyvūs ir nežinomi subjektai.            | <b>I.</b> Informacijos apie su įmonės tvarumu siejamomis praktikomis sklaida.<br><b>I.</b> Įmonės dialogo su SŠ apraiškų nėra.                                                                                                                                    |
| <b>Reagavimo strategija (R)</b>   | 1) Asimetriškas dvikryptis komunikacijos modelis;<br>2) SŠ siekiama įtikinti;<br>3) SŠ suvokiamos kaip specifikuotos tikslinės grupės.              | <b>R.</b> Įmonė palaiko dialogą su jį inicijuojančiomis SŠ.<br><b>R.</b> Įmonė pateikia informaciją apie dialogo palaikymą su SŠ.<br><b>R.</b> Įmonė inicijuoja dialogą tik su tikslu specifinių SŠ požiūriui ir elgesiui pakeisti taip, kad būtų palanku įmonei. |
| <b>Įtraukimo strategija (ITR)</b> | 1) Simetriškas dvikryptis komunikacijos modelis;<br>2) Su SŠ siekiama abipusio supratimo;<br>3) SŠ suvokiamos kaip lygiaverčiai dialogo partneriai. | <b>ITR.</b> Pateikiama informacijos apie bendradarbiavimą su SŠ įmonės sprendimų priėmimo.<br><b>ITR.</b> Įmonė iniciatyviai palaiko ir skatina dialogą su SŠ.<br><b>ITR.</b> Dialogas skirtas SŠ įsitraukimo skatinimui į bendrą ĮSA programų kūrimo procesą.    |

Šaltinis: sudaryta autorės.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas buvo atliktas 2024 m. sausio 3 d. – vasario 29 d. Kadangi norėta išnagrinėti ir palyginti NT vystytojų Lietuvoje komunikaciją skirtingose medijose, tiek korporatyvinėse internetinėse svetainėse, tiek socialinio tinklo *Facebook* paskyrose turiniui nagrinėti pasirinktas tas pats laikotarpis – nuo 2023-01-01 iki 2023-12-31. Korporatyvinių internetinių svetainių analizei pasirinkti pagrindinis ir visi, plačiam SŠ ratui prieinami, svetainės polapiai ir juose esantis tekstinis, garsinis, vizualusis turinys, įskaitant „Naujienų“ ir/ ar „Pranešimų žiniasklaidai“ polapius ir šiuose polapiuose imties laikotarpiu įkeltą turinį. Socialinio tinklo *Facebook* paskyrų analizei pasirinktas tekstinis, garsinis, vizualusis įrašų turinys. Bendras įrašų kiekis imties laikotarpiu – 713 įrašai, iš kurių nagrinėti tik tie įrašai, kuriuose dominuojanti tema atliepė tvaraus verslo modelio koncepciją – t. y. 164 įrašai. Skirtingose medijose plėtojamos komunikacijos teiginiai buvo apdorojama remiantis aukščiau pateikiamais tvariam verslui būdingų dimensijų ir tvarumo komunikacijos strategijų modeliais. Apdorojant informaciją buvo tiriama, ar teiginiai atliepia konkrečius modeliams būdingus dimensijų ir strategijų aspektus. Visų pirma, remiantis tvariam verslui būdingų dimensijų aspektų modeliu, buvo identifikuotos tvariam verslui būdingų aspektų temos. Pasitelkiant formulę  $(=(atsikartojimų\ skaičius\ internetinėje\ svetainėje,\ vnt.\ +\ atsikartojimų\ skaičius\ socialinio\ tinklo\ suskaičiuotas\ šių\ temų\ atsikartojimo\ koeficientas\ paskyroje,\ vnt.)/\ bendras\ užfiksuotas\ temų\ skaičius,\ vnt.)$  apskaičiuotas temų atsikartojimo koeficientas ( $f$ ). Tuomet, analizuojama tokių aspektų ir temų diferenciacija skirtingose medijose/ tvarumo dimensijose bei temose pasitelkiamos asociacijos. Vėliau, tyrimo metu identifikuotos tvarumo dimensijų aspektų temos buvo skirstomos pagal tvarumo komunikacijos strategijų modelį. Suskirstčius, dimensijų ir medijų pjūviais, buvo vertinamas tvarumo komunikacijos strategijų aspektų temose taikomumo

dažnumas. Galiausiai NT vystytojų pjūviais buvo tiriama minėtų atrinktų socialinio tinklo *Facebook* paskyrų įrašų (164 vnt.) komentarų skiltis ir čia pateikiami komentarai.

### 3.3 NT sektoriui būdingų tvarumo dimensijų analizė

Šiame poskyryje, pagal tyrimo metodologinėje dalyje nurodytus tyrimo metodus bei principus, analizuojamos ir tiriamos Lietuvos NT vystytojų korporatyvinės internetinės svetainės (toliau – KIS) ir socialinio tinklo *Facebook* paskyros (toliau – ST(FB)P), bei jose plėtojama komunikacija apie tvariam verslui būdingus aspektus. Visų pirma, remiantis aukščiau tekste pristatomu modeliu, identifikuojami tvariam verslui būdingi aspektai ir šiems aspektams priskiriamos temos. Tuomet analizuojamas tokių aspektų ir temų atsikartojimo dažnumas, diferenciacija skirtingose medijose/ tvarumo dimensijose bei aspektų ir temų komunikacijoje pasitelkiamos asociacijos. Tyrimo metu užfiksuota 21-as tvariam verslo modeliui ir dimensijoms būdingas aspektas ir 117-a šiuos aspektus atliepiančių skirtingų temų (1 Priedas).

8 lentelėje dimensijų pjūviais identifikuojami komunikacijos plėtojimui KIS ir ST(FB)P pasitelkiami tvariam verslui būdingi aspektai ir jiems priskiriamos temos. Vertinant 8 lentelėje pateikiamus tyrimo rezultatus bendrai, kaip dažniausiai NT vystytojų Lietuvoje tvarumo komunikacijoje pasitelkiamą dimensiją, turinčią daugiausiai priskirtų temų (52 vnt.) ir didžiausią atsikartojimo koeficientą (2,44 f), galima įvardinti socialinę. Šios dimensijos komunikacijoje aktualiausias aspektas – *būvimas pilietiška įmonė (geru verslo piliečiu) nacionalinių ir regioninių lygmeniu* (S.7\_I). Šis aspektas yra aktualiausias tiek KIS (92 atsikartojimai), tiek ST(FB)P (76 atsikartojimai). Taip pat S.7\_I aspektas, turintis daugiausiai priskirtų temų (16 vnt.), sudarantis didžiausią dalį plėtojamos komunikacijos dimensijoje (57 proc.) ir didžiausią atsikartojimo koeficientą (1,44 f) gali būti įvardijamas aktualiausiu ne tik socialinėje dimensijoje, bet ir apskritai NT vystytojų skirtingose medijose plėtojamoje komunikacijoje.

Kaip aplinkosauginėje dimensijoje aktualiausią aspektą, turintį daugiausiai priskirtų temų (7 vnt.), sudarantį didžiausią dalį (29 proc.) dimensijoje plėtojamos komunikacijos ir turintį didžiausią atsikartojimo koeficientą (0,51 f) galima įvardinti *aplinkosauginio veiksmingumo LCA ir problemoms per visą pastato gyvavimo ciklą* (A.6). Paminėtina, kad A.6 aspektas turi daugiausiai atsikartojimų KIS (50 vnt.), tačiau ST(FB)P daugiausiai atsikartojimų (19 vnt.) turi *atsinaujinančių ir perdirbtų išteklių, energijos naudojimas, įskaitant perdirbimą* (A.7). Tuo metu ekonominėje dimensijoje, kaip aktualiausias aspektas įvardintinas *bendradarbiavimas su verslo partneriais įgyvendinant tvarumo idėjas ir darbas bendrose programose* (E.2). Šis aspektas turi 14-a priskirtų temų, sudaro 61 procentą dimensijoje plėtojamos komunikacijos ir turi 1,35 f atsikartojimo koeficientą. Taip pat svarbu paminėti, kad E.2 aspektas yra vienodai aktualus tiek KIS, tiek ST(FB)P (po 79 atsikartojimus), o

sudarydamas didžiausią dalį plėtojamos komunikacijos dimensijoje (61 proc.) taip pat gali būti įvardijamas vienu iš dviejų NT vystytojų skirtingose medijose plėtojamoje komunikacijoje aktualiausių (kartu su S.7\_I aspektu).

8 lentelė. Komunikacijos apie tvaraus verslo modelį plėtojimas skirtingose dimensijose

|                          | Dimensijos aspektas | Priskirtos temos (vnt.) | Bendras atsikartojimų skaičius (vnt.) |         | Bendras atsikartojimas (f) | VISO dalis dimensijoje: |
|--------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------------------------|---------|----------------------------|-------------------------|
|                          |                     |                         | KIS                                   | ST(FB)P |                            |                         |
| Ekonominė dimensija      | E.1                 | 10                      | 50                                    | 16      | 0,56 f                     | 24%                     |
|                          | E.2                 | 14                      | 79                                    | 79      | 1,35 f                     | 61%                     |
|                          | E.3                 | 2                       | 4                                     | 10      | 0,12 f                     | 5%                      |
|                          | E.4                 | 7                       | 7                                     | 5       | 0,10 f                     | 4%                      |
|                          | E.5                 | 4                       | 9                                     | 8       | 0,15 f                     | 5,6%                    |
|                          | E.6                 | 1                       | 1                                     | 0       | 0,01 f                     | 0,4%                    |
| VISO dimensijoje:        |                     | 38                      | 150                                   | 118     | 2,29 f                     | 100%                    |
| Aplinkosauginė dimensija | A.0                 | 3                       | 12                                    | 8       | 0,17 f                     | 10%                     |
|                          | A.1                 | 1                       | 5                                     | 1       | 0,05 f                     | 3%                      |
|                          | A.2                 | 2                       | 2                                     | 3       | 0,04 f                     | 4%                      |
|                          | A.3                 | 2                       | 2                                     | 0       | 0,02 f                     | 1%                      |
|                          | A.4                 | 3                       | 8                                     | 2       | 0,10 f                     | 6%                      |
|                          | A.5                 | 4                       | 25                                    | 17      | 0,36 f                     | 22%                     |
|                          | A.6                 | 7                       | 50                                    | 9       | 0,51 f                     | 29%                     |
|                          | A.7                 | 5                       | 32                                    | 19      | 0,44 f                     | 25%                     |
| VISO dimensijoje:        |                     | 27                      | 136                                   | 59      | 1,69 f                     | 100%                    |
| Socialinė dimensija      | S.1                 | 6                       | 12                                    | 3       | 0,13 f                     | 8%                      |
|                          | S.2                 | 6                       | 4                                     | 12      | 0,14 f                     | 6,5%                    |
|                          | S.3_V               | 10                      | 46                                    | 11      | 0,49 f                     | 18,5%                   |
|                          | S.4                 | 7                       | 13                                    | 1       | 0,12 f                     | 5,5%                    |
|                          | S.5                 | 0                       | 0                                     | 0       | 0,0 f                      | 0%                      |
|                          | S.6                 | 7                       | 14                                    | 0       | 0,12 f                     | 4,5%                    |
|                          | S.7_I               | 16                      | 92                                    | 76      | 1,44 f                     | 57%                     |
| VISO dimensijoje:        |                     | 52                      | 181                                   | 103     | 2,44 f                     | 100%                    |
|                          | VISO temų:          | 117                     | VISO bendras atsikartojimų skait.:    |         |                            |                         |
|                          |                     |                         | 467                                   | 280     |                            |                         |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tuo metu, remiantis 8 lentelėje pateikiamus tyrimo rezultatus, kaip rečiausiai NT vystytojų Lietuvoje tvarumo komunikacijoje pasitelkiamą dimensiją, turinčią mažiausiai priskirtų temų (27 vnt.), mažiausią atsikartojimo koeficientą (1,69 f), galima įvardinti aplinkosauginę. Šios dimensijos komunikacijoje mažiausiai aktualus aspektas tyrime – *veiklos susijusios su emisijos į žemę* (A.3), turintis 2-i priskirtas temas, mažiausią dalį plėtojamos komunikacijos dimensijoje (1 proc.) ir mažiausią atsikartojimo koeficientą (0,02 f). Paminėtina, kad teorinėje dalyje atliktoje analizėje dėl turimos įtakos aplinkosauginė dimensija įvardijama tvarumo pagrindu ir daugiausiai NT sektoriuje dėmesio sulaukiančia dimensija. Taip pat, remiantis tvarumo praktikų apžvalga Lietuvoje, tai pačiai aplinkosauginei dimensijai priskiriamas išmetamas ŠESD kiekis (dėl didelio energijos sunaudojimo) Lietuvoje vertinamas kaip viena opiausių tvarumo problemų. Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad teorijos analizėje ir Lietuvos sektoriaus apžvalgoje skiriama svarba NT vystytojų praktikoje neatliepiama. Šią prielaidą patvirtina ir aplinkosauginei dimensijai priskiriamo A.1 aspekto (*veiklos susijusios su emisijomis į orą*) ŠESD atliepanti tema *CO<sup>2</sup> pėdsako matavimas/ mažinimas*, kuri

komunikacijoje plėtojama vangiai – 5-i atsikartojimai, 0,05 f atsikartojimo koeficientas (1 Priedas). Analizuojant priežastis būtų galima teigti, kad tokiems rezultatams įtakos turi teorinėje analizėje įvardintas informuotumo apie tvaraus NT sektoriaus privalumus trūkumas – NT vystytojai, nesuprasdami galimų privalumų, komunikacijoje nesistengia atliepti su tvarumu sietinų problemų.

Toliau vertinant mažiausiai aktualiausius aspektus, ekonominėje dimensijoje mažiausiai priskirtų temų turintis (1 vnt.), mažiausią dalį plėtojamos komunikacijos dimensijoje sudarantis (0,4 proc.) ir mažiausią atsikartojimo koeficientą turintis (0,01 f) aspektas – *tvarumo ataskaitų teikimas* (E.6). Čia reikėtų pabrėžti, kad tvarumo ataskaitos teorinėje dalyje atliktoje analizėje įvardijamos kaip svarbiausia ir pagrindinė medija tvarumo komunikacijoje. Socialinėje dimensijoje, ir apskritai NT vystytojų Lietuvoje skirtingose medijose plėtojamoje komunikacijoje, kaip mažiausiai aktualus aspektas gali būti įvardijamas *jokių akcijų/sąsajų su tvarumo idėjai prieštaraujančiomis įmonėmis* (S.5), neturintis priskirtų temų, nulinį atsikartojimo koeficientą ir nulinę dalį plėtojamoje komunikacijoje. Remiantis tokiais tyrimo rezultatais galima daryti prielaidą, kad S.5 aspektas NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje yra neaktualus. Siekiant tyrimo informaciją pateikti glaudžiai ir išvengti perteklinės informacijos, toliau į tyrimo rezultatų analizę S.5 aspektas nebus įtraukiamas.

Taip pat vertinant 8 lentelėje pateikiamais tyrimo rezultatus bendrai pastebėtina NT vystytojų Lietuvoje plėtojamoje komunikacijos intensyvumo atskirtis – komunikacija apie tvarumą intensyviau plėtojama KIS (467 atsikartojimai) ir ženkliai rečiau ST(FB)P (280 atsikartojimų). Tokia intensyvumo atskirtis ypač pastebima aplinkosauginėje dimensijoje, kurioje KIS, kaip aktualesnius, būtų galima įvardinti septyniuose iš aštuonių aspektų (A.0, A.1, A.3, A.4, A.5, A.6, A.7), o ST(FB)P – tik viename iš aštuonių aspektų (A.2), kuris bendru atsikartojimu skaičiumi KIS skiriasi tik 1-u vienetu. Ekonominėje ir socialinėje dimensijų tyrimo rezultatai panašūs – kaip aktualesnius KIS galima įvardinti didžiąją daugumą aspektų (E.1, E.4, E.5, E.6, S.1, S.3, S.4, S.6, S.7), o ST(FB)P – tik po vieną iš skirtingų dimensijų (E.3 ir S.2). Remiantis tokiais rezultatais būtų galima teigti, kad tvariam verslui būdingų aspektų intensyvumo atskirtis skirtingose medijose įrėmina KIS mediją kaip ženkliai už ST(FB)P svarbesnę NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje. Siekiant plačiau ištirti tokią diferenciaciją, intensyvumo atskirtis plačiau analizuojama žemiau pateikiamoje lentelėje. 9 lentelėje pateikiama dvidešimt KIS ir ST(FB)P komunikacijoje pasitelkiamų dažniausiai atsikartojančių aspektų temų, kurios skirstomos į nuolatinės ir unikalios. Nuolatinės dažniausiai atsikartojančioms temos įvardijamos kaip būdingos KIS ir ST(FB)P, tuo metu unikalios dažniausiai atsikartojančios – kaip būdingos tik KIS arba tik ST(FB)P.

9 lentelė. Nuolatinės ir unikalios temos komunikacijoje apie tvaraus verslo modelį

| Dimensijos aspektas                                                 | Dimensijos aspektui priskirta tema                                                 | Temos atsikartojimas KIS (f) | Temos atsikartojimas ST(FB)P (f) |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| <b>Nuolatinės dažniausiai atsikartojančios temos KIS ir ST(FB)P</b> |                                                                                    |                              |                                  |
| S.7_I                                                               | Pridėtinė vertė miestui ir viešųjų miesto erdvių pritaikymas visuomenės poreikiams | 0,24 f                       | 0,24 f                           |
| A.5                                                                 | Žaliųjų erdvių saugojimas ir kūrimas                                               | 0,19 f                       | 0,22 f                           |
| E.2                                                                 | Pastatų sertifikavimas samdant tvarumo vertinimo agentūras                         | 0,15 f                       | 0,22 f                           |
|                                                                     | LT NT asociacijų konkursų apdovanojimai ir aktyvi veikla jose                      | 0,11 f                       | 0,20 f                           |
| <b>Unikalios dažniausiai atsikartojančios temos KIS</b>             |                                                                                    |                              |                                  |
| E.1                                                                 | Inovatyvios patalpų VAK puoselėjančios sistemos/ sprendimai                        | 0,26 f                       | -                                |
| S.3_V                                                               | Patalpų VAK siekiant SŠ gerovės/ sveikatos puoselėjimas                            | 0,25 f                       | -                                |
| A.6                                                                 | Pastato energinis naudingumas ir klasė                                             | 0,27 f                       | -                                |
| A.7                                                                 | Energijos ir medžiagų iš atsinaujinančių šaltinių naudojimas                       | 0,16 f                       | -                                |
| S.7_I                                                               | Projekto bendruomenės būrimas ir iniciatyvų skatinimas                             | 0,16 f                       | -                                |
|                                                                     | Visuomenės edukacija tvarumo temomis                                               | 0,12 f                       | -                                |
| <b>Unikalios dažniausiai atsikartojančios temos ST(FB)P</b>         |                                                                                    |                              |                                  |
| E.2                                                                 | Bendri projektai su menininkų bendruomene                                          | -                            | 0,31 f                           |
|                                                                     | Bendri projektai su NVO                                                            | -                            | 0,31 f                           |
|                                                                     | Bendradarbiavimas su LT ugdymo įstaigomis                                          | -                            | 0,27 f                           |
| S.7_I                                                               | Kultūrinės veiklos rėmimas                                                         | -                            | 0,27 f                           |
|                                                                     | Visuomenės sveikatos gyvensenos skatinimas                                         | -                            | 0,24 f                           |
| S.2                                                                 | Tvarumo praktikos skatinimas įtraukiant darbuotojus                                | -                            | 0,20 f                           |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vertinant 9 lentelėje pateikiamas nuolatinės dažniausiai KIS ir ST(FB)P atsikartojančias temas paminėtina, šias temas būtų galima įvardinti kaip strategiškai plėtojamas neatsižvelgiant į mediją, kurioje vyksta komunikacija, todėl universalias. Pastebėtina, kad nuolatinės dažniausiai atsikartojančios temos priskiriamos E.2 ir S.7\_I aspektams, kurie aukščiau įvardinti kaip du NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje aktualiausi. Remiantis tokiais rezultatais galima teigti, kad vystytojų tvarumo komunikacijoje pasitelkiami aktualiausi aspektai yra universalūs.

Vertinant 9 lentelėje pateikiamas unikalios dažniausiai atsikartojančias temas KIS paminėtina, kad teorinėje dalyje atliktoje analizėje KIS priskiriama vienkrypčius komunikacinius modelius atliepančioms paskelbtoms instrumentinėms medijoms, kurioms būdingos informacijos perdavimo strategijos. Todėl, įreminus KIS kaip ženkliai svarbesnę mediją, galima daryti prielaidą, kad būtent informavimo strategijos NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje taip pat yra aktualesnės. Šią prielaidą patvirtina ir dažniausiai KIS atsikartojančių aspektų temų turinio detalumas (būdingas informavimo strategijoms): detalai pristatomos tokios NT sektoriui būdingų žinių reikalaujančios temos, kaip *inovatyvios patalpų vidaus aplinkos kokybę puoselėjančios sistemos/ sprendimai* (E.1) ir šios aplinkos puoselėjimas *siekiant SŠ gerovės/ sveikatos* (S.3\_V), *pastato energinis naudingumas ir klasė* (A.6), *energijos ir medžiagų iš atsinaujinančių šaltinių naudojimas* (A.7). Prielaidą patvirtina ir komunikacijoje pasitelkiamų aspektų įvairovė (lyginant su nuolatinėmis abėjuose medijose ir

unikaliomis dažniausiai atsikartojančiomis temomis ST(FB)P), kuri pabrėžia plačiam SŠ ratui pritaikytą informaciją. Kaip ir informacijos detalumas, platus SŠ ratas būdingas būtent informavimo strategijoms ir tokios instrumentinėms medijoms kaip KIS.

Vertinant 9 lentelėje pateikiamas unikalias dažniausiai atsikartojančias temas ST(FB)P paminėtina, kad teorinėje dalyje atliktoje analizėje ST(FB)P įvardijama kaip paskelbta deliberatyvi medija, atliepanti dvikrypčius komunikacijos modelius. Čia kaip medijai būdingą funkcionalumą būtų galima įvardinti periodišką komunikacijai su SŠ, kuri plėtojama inicijuojant ir/ ar palaikant dialogą, tokiu būdu atliepiant reagavimo bei įtraukimo strategijas. Todėl įrėmus KIS kaip ženkliai svarbesnę mediją galima daryti prielaidą, kad reagavimo ir įtraukimo strategijos NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje yra ženkliai mažiau aktualios. Autorė pastebi, kad ST(FB)P ekonominės ir socialinės dimensijų aspektų temos yra atliepiančios emocinį turinį ir skatinančios SŠ atsaką – *bendri projektai su menininkų bendruomene, NVO ir bendradarbiavimas su LT ugdymo įstaigomis* (E.2), *kultūrinės veiklos rėmimas* ir *visuomenės sveikos gyvensenos skatinimas* (S.7\_I). Tikėtina, kad tokiu būdu siekiama kuo didesnės teigiamos SŠ reakcijos (emocinės ir/ arba susijusios su konkrečia medija – t. y. pasidalinimai, komentarai, paspaudimai „patinka“). Taip pat būtų galima išvelgti dažniausiai medijoje pasirenkamų temų sąsają su medijos funkcionalumu žymėti partnerius – pasitelkiant E.2 aspektą, atliepiantį *bendradarbiavimą su partneriais*, suteikiamą galimybę įrašuose žymėti konkrečių partnerių pavadinimus ir tokiu būdu pasiekti didesnę SŠ auditoriją. Taigi, remiantis rezultatais, būtų galima teigti, kad ST(FB)P aktualiausios emocinį atsaką provokuojančios socialinės ir ekonominės dimensijos aspektų temos, kurios pabrėžia NT vystytojų siekį pasiekti kuo didesnę SŠ auditoriją, tačiau pabrėžtinai ne siekį pasitelkti dvikryptes komunikacines strategijas. Tokiu atveju teigtina, kad dvikryptes strategijas atliepanti ST(FB)P medija NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje pasitelkiama kaip priemonė didesnei SŠ auditorijai pasiekti ir su tokiu pritaikymu naudojama kaip paskelbta instrumentinė medija (neišnaudojant medijos specifiškumo).

Analizuojant unikalias dažniausiai atsikartojančias temas ST(FB)P išvelgiama dar viena unikali tema – *darbuotojų įtraukimo į tvarumo praktikas* (S.2 aspektas) komunikacinė kryptis. Tokius rezultatus būtų galima įvardinti kaip vieną iš pavyzdžių, kuomet riba tarp socialinės dimensijos aspektams būdingų vidinėms ir išorinėms SŠ aktualių temų nyksta/ plečiasi. Populiarijant konstitucinio požiūrio idėjoms į tvarumo komunikaciją anksčiau vidinėms SŠ aktualios problemos tampa aktualios ir išorinėms SŠ. Dėl šios priežasties išorinių SŠ auditorijai plėtojama komunikacija apie vidinių SŠ tvarumo praktikas.

Taip pat, vertinant 9 lentelėje pateikiamais tyrimo rezultatus bendrai, galima teigti, kad KIS ir ST(FB)P plėtojamoje komunikacijoje pasitelkiamų nuolatinių ir dažniausiai skirtingose medijose atsikartojančių temų NT sektoriaus Lietuvoje tvarumo komunikacijai būdingas tendenciškumas. Šis

tendenciškumas gali būti siejamas su strateginiu procesu, todėl galima teigti, kad strateginis procesas NT vystytojų Lietuvoje tvarumo komunikacijai yra būdingas ir joje aktyviai taikomas.

Siekiant plačiau ištirti skirtingų NT vystytojų komunikacijoje pasitelkiamų tvarumo dimensijų pritaikymo praktikas skirtingose medijose, žemiau pateikiamoje 10 lentelėje išskiriamos tvaram verslui būdingų aspektų temos ir analizuojamas šių temų turinys. Dimensijų ir medijų pjūviais išskiriama dvidešimt viena (planuota išskirti 20-imt temų, tačiau dvi temos turi analogiškus įverčius) dažniausiai NT vystytojų komunikacijoje apie tvarų verslą plėtojamų aspektų temų.

10 lentelė. Dažniausiai komunikacijoje apie tvaraus verslo modelį plėtojamos temos

| Dimensijos aspektas             | Dimensijos aspektui priskirta tema                                                 | Atsikartojimas KIS ir ST(FB)P | Bendras atsikartojimas (f) |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| <b>Ekonominė dimensija</b>      |                                                                                    |                               |                            |
| <b>E.1</b>                      | Inovatyvios patalpų VAK puoselėjančios sistemos/ sprendimai                        | TAIP                          | <b>0,29 f</b>              |
|                                 | Saulės energetikos technologijos                                                   | TAIP                          | 0,09 f                     |
| <b>E.2</b>                      | Bendri projektai su menininkų bendruomene                                          | TAIP                          | 0,22 f                     |
|                                 | Pastatų sertifikavimas samdant tvarumo vertinimo agentūras                         | TAIP                          | 0,22 f                     |
|                                 | LT NT asociacijų konkursų apdovanojimai ir aktyvi veikla jose                      | TAIP                          | 0,18 f                     |
|                                 | Bendradarbiavimas su LT ugdymo įstaigomis                                          | TAIP                          | 0,17 f                     |
|                                 | Bendri projektai su NVO                                                            | TAIP                          | 0,14 f                     |
|                                 | Bendradarbiavimas su projektų bendruomenėmis                                       | TAIP                          | 0,12 f                     |
|                                 | Bendradarbiavimas su sporto bendruomene                                            | TAIP                          | 0,11 f                     |
| <b>E.3</b>                      | Užsakomieji tyrimai/ tiriamieji projektai žinių bazei plėsti                       | TAIP                          | 0,10 f                     |
| <b>Aplinkosauginė dimensija</b> |                                                                                    |                               |                            |
| <b>A.0</b>                      | BREEAM sertifikatas vertinantis aplinkosauginį poveikį                             | TAIP                          | 0,11 f                     |
| <b>A.5</b>                      | Žaliųjų erdvių saugojimas ir kūrimas                                               | TAIP                          | <b>0,26 f</b>              |
| <b>A.6</b>                      | Pastato energinis naudingumas ir klasė                                             | TAIP                          | <b>0,30 f</b>              |
| <b>A.7</b>                      | Energijos ir medžiagų iš atsinaujinančių šaltinių naudojimas                       | TAIP                          | 0,21 f                     |
| <b>Socialinė dimensija</b>      |                                                                                    |                               |                            |
| <b>S.3_V</b>                    | Patalpų VAK siekiant SŠ gerovės/ puoselėjant sveikatą                              | TAIP                          | 0,25 f                     |
| <b>S.7_I</b>                    | Pridėtinė vertė miestui ir viešųjų miesto erdvių pritaikymas visuomenės poreikiams | TAIP                          | 0,25 f                     |
|                                 | Projekto bendruomenės būrimas ir iniciatyvų skatinimas                             | TAIP                          | 0,23 f                     |
|                                 | Visuomenės edukacija tvarumo temomis                                               | TAIP                          | 0,16 f                     |
|                                 | Visuomenės sveikos gyvensenos skatinimas                                           | TAIP                          | 0,16 f                     |
|                                 | Kultūrinės veiklos rėmimas                                                         | TAIP                          | 0,20 f                     |
|                                 | NVO rėmimas                                                                        | TAIP                          | 0,09 f                     |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vertinant 10 lentelėje pateikiamais tyrimo rezultatus bendrai, galima teigti, kad visos lentelėje pateikiamos dažniausiai komunikacijoje pasitelkiamos temos atsikartoja tiek KIS, tiek ST(FB)P. Taip pat, remiantis bendru atsikartojimo rodikliu, galima išskirti tris dažniausiai NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje plėtojamas aspektų temas: *pastato energinis naudingumas ir klasė* (A.6 aspektas, 0,30 f), *inovatyvios patalpų VAK puoselėjančios sistemos/ sprendimai* (E.1 aspektas, 0,29 f), *žaliųjų erdvių saugojimas ir kūrimas* (A.5 aspektas, 0,26 f). Remiantis dažnu atsikartojimu, šias temas galima

įvardinti kaip skirtingų NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje plačiai taikomas bei NT vystytojų vertinamas kaip garantuojančias tvarumo komunikacijos veiksmingumą.

Tiriant tris dažniausiai NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje plėtojamas aspektų temas pastebėtina, kad net dvi iš jų priskiriamos aplinkosauginei dimensijai – *pastato energinis naudingumas ir klasė* (A.6 aspektas) ir *žaliųjų erdvių saugojimas ir kūrimas* (A.5 aspektas). Tačiau čia svarbu pabrėžti, kad aukščiau tekste aplinkosauginė dimensija NT vystytojų komunikacijoje įvardinta kaip turinti mažiausiai priskirtų temų ir mažiausią atsikartojimo koeficientą. Aiškinant tokius tyrimo rezultatus būtų galima teigti, kad aplinkosauginėje dimensijoje temų įvairovės nėra dėl per praktiką susiformavusių kelių plačiai taikomų ir komunikacijos veiksmingumą garantuojančių tvarumo aspektų temų. Taip pat šių aplinkosauginei dimensijai priskirtų temų dažnumą komunikacijoje būtų galima pagrįsti ir teorinėje dalyje atliktoje analize nustatytu aspektu, kad aplinkosauginė dimensija NT sektoriuje ilgą laiką buvo aktualiausia, tad ir veiksmingas temas, remiantis ilgamete komunikacijos praktika, spėta išsiaiškinti. Taigi, nors socialinei ir ekonominei dimensijai priskiriamos tvarumą atliepiančios temos dažniau pasitelkiamos NT vystytojų komunikacijoje, aplinkosauginės dimensijos temos NT vystytojų yra vertinamos kaip dėl ilgametės praktikos komunikacijos veiksmingumą garantuojančiomis. Interpretuojant tokius rezultatus būtų galima teigti, kad tyrime pastebėtas ekonominės ir socialinės dimensijų NT sektoriaus komunikacijoje proveržis, kuriam, dėl temų pritaikymo praktikos stokos ir naujumo, būdinga skirtingų temų gausa ir konkrečių, veiksmingumą garantuojančių temų nebūvimas.

Vertinant 10 lentelėje pateikiamais tyrimo rezultatus bendrai pastebėtina, kad didžioji dalis temų tarpusavyje glaudžiai susijusios. Siekiant tikslumo, žemiau pateikiamoje 11 lentelėje sugretinamos turiniu susijusios dažniausiai Lietuvos NT vystytojų komunikacijoje plėtojamos temos ir aspektai. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad absoliuti dauguma 11 lentelėje sugretinamų temų priskiriamos socialinei ir ekonominei dimensijoms. Remiantis tokiais rezultatais teigtina, kad atskirtis tarp tvarumo dimensijų, ypač tarp ekonominės ir socialinės, yra nežymi. Tikėtina, kad tokiems rezultatams įtakos turi apibrėžtumo ir praktinių pavyzdžių, įvardijančių tvarumo aspektus, trūkumas. Būtų galima spėti, kad kol tokiuose, daugelį pramonės šakų atliepiančiuose, sektoriuose kaip NT nėra tvarumą apibrėžiančių gairių, interpretavimo ribos yra plačios. Lygiai taip pat kaip interpretavimo ribos dėl to, kas gali būti laikoma tvarių pastatų/ tvarią NT rinka, o kas ne. Verta paminėti, kad kol nėra tvarumo NT sektoriuje standarto, NT vystytojai tvariomis įvardija tokias kontraversiškas, abstrakčias temas, kaip pramoninių *teritorijų konversiją*, *darbuotojams skirtų elektromobilių parką* (nepristatant energijos šaltinių) ar *ekologiškas medžiagas* (nedetalizuojant pačių medžiagų specifikos). Tokios temos skatina žaliosios miglos NT vystytojų komunikacijoje atsiradimo riziką.

Vertinant 11 lentelėje pateikiamais tyrimo rezultatus autorė norėtų paminėti turiniu susijusias *pastatų sertifikavimo samdant tvarumo vertinimo agentūras* (E.2 aspektas) ir *BREEAM sertifikato*

vertinantis aplinkosauginį poveikį (A.0 aspektas) temas, kurių esminis turinio aspektas yra tvarumą vertinantys sertifikatai. Pabrėžtina, kad NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje sertifikatų tema plėtojama gan plačiai ir yra aktuali. Aplinkosauginėje dimensijoje dėl dažno atsikartojimo tyrimo modelyje sertifikatams išskirtas atskiras (A.0) aspektas, atliepantis pagrindė aplinkosauginį poveikį vertinančius *BREEAM*, *LPTVS*, *LEED* sertifikatų temas. Tuo metu socialinėje dimensijoje išskirtos tokios S.3\_V aspekto (sveikatos ir saugumo garantijos, neigiamo poveikio prevencija, gerovės ir VAK puoselėjimas) temos, kaip *Leesman* sertifikatas vertinantys darbo aplinkos kokybę, *WELL* sertifikatas vertinantis pastato darbuotojų gerovę. Ši įžvalga autorei svarbi, nes teorinėje dalyje atliktoje analizėje instrumentinėms medijoms priskiriami sertifikatai (vertinimo sistemos) NT sektoriuje įvardijami tvarios praktikos pagrindu. Tačiau aukščiau tekste minimos tvarumo ataskaitos, teorinėje dalyje taip pat įvardintos kaip itin svarbi medija, NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje praktiškai neaktualios. Tokius prieštarigus rezultatus būtų galima aiškinti tvarumo praktikų apžvalgoje nustatytu aspektu, kad tvarumo sertifikatų reikalauja tokios svarbios NT sektoriaus SŠ, kaip investiciniai fondai, valdžios ir teisinės institucijos (konkrečiai Vilniaus miesto savivaldybė).

11 lentelė. Dažniausiai komunikacijoje apie tvaraus verslo modelį plėtojamų temų sugretinimas

| Dimensijos aspektas | Dimensijos aspektui priskirta tema                          | Bendras atsikartojimas (f) |
|---------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------|
| E.1 + S.3_V         | Inovatyvios patalpų VAK puoselėjančios sistemos/ sprendimai | 0,29 f + 0,25 f            |
|                     | Patalpų VAK siekiant SŠ gerovės/ puoselėjant sveikatą       |                            |
| E.2 + S.7_I         | Bendri projektai su menininkų bendruomene                   | 0,22 f + 0,20 f            |
|                     | Kultūrinės veiklos rėmimas                                  |                            |
| E.2 + A.0           | Pastatų sertifikavimas samdant tvarumo vertinimo agentūras  | 0,22 f + 0,11 f            |
|                     | BREEAM sertifikatas vertinantis aplinkosauginį poveikį      |                            |
| E.2 + S.7_I         | Bendradarbiavimas su projektų bendruomenėmis                | 0,12 f + 0,23 f            |
|                     | Projekto bendruomenės būrimas ir iniciatyvų skatinimas      |                            |
| E.2 + S.7_I         | Bendradarbiavimas su sporto bendruomene                     | 0,11 f + 0,16 f            |
|                     | Visuomenės sveikos gyvensenos skatinimas                    |                            |
| E.2 + S.7_I         | Bendri projektai su NVO                                     | 0,14 f + 0,09 f            |
|                     | NVO rėmimas                                                 |                            |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Siekiant išanalizuoti tvarumo, kaip komunikacijos, teorinėje dalyje aptartos strategijos teorijos praktinį pritaikymą, 12 lentelėje pateikiama dvidešimt NT vystytojų komunikacijoje plėtojamų temų ir šiose temose pasitelkiamos asociacijos. Išskiriamos dvi asociacijų rūšys – su NT vystytojais/ jų darbuotojais ir su NT produktu (pastatu)/ jo gyventojais. Remiantis šiomis asociacijomis temos skirstomos į unikalias (kurioms būdinga konkreti asociacija) ir bendras (kurioms būdingos abi asociacijos).

Remiantis 12 lentelėje pateikiamų temų turiniu, kuriose asociacijos siejamos su NT vystytojais/ jų darbuotojais, išskiriamos trys komunikacijos kryptys: *pilietiškas NT vystytojas*, *sąžiningas NT vystytojas*, *suinteresuotas NT vystytojas*. *Pilietiško NT vystytojo* komunikacijos kryptis išskirta remiantis tokiose tarpusavyje susijusiomis etišką elgesį visuomenėje atliepiančiomis temomis, kaip *bendri projektai su NVO*, *bendradarbiavimas su LT ugdymo įstaigomis* (E.2 aspektas) ir *visuomenės*

edukacija tvarumo temomis, jos sveikos gyvensenos skatinimas, pridėtinė vertė miestui ir viešųjų miesto erdvių pritaikymas visuomenės poreikiams, NVO ir LT sportinės bendruomenės rėmimas (S.7\_I ir E.2 aspektai). Būtų galima pastebėti, kad šios temos aktualios ir jautrios plačiam SŠ ratui. Pasitelkiant tokią komunikacijos kryptį NT vystytoją siekiama pateikti kaip gerą verslo ir visuomenės pilietį, bei tokiu būdu pelnyti pilietiško NT vystytojo reputaciją. Tuo metu *sąžiningo NT vystytojo* komunikacijos kryptis išskirta remiantis *išsamiau nei reikalaujama aprašomų duomenų tvarkymo ir apsaugos* (S.1 aspektas) tema. Daugiau nei privaloma atliepdami asmens duomenų apsaugos įstatymo reikalavimus NT vystytojai siekia pelnyti sąžiningo NT vystytojo reputaciją. *Suinteresuoto NT vystytojo* komunikacijos kryptis išskirta remianti *užsakomųjų tyrimų/ tiriamųjų projektų žinių bazei plėsti* (E.3 aspektas) tema. Plėtojant komunikaciją šia tema informuojama apie vystytojo finansuojamus tyrimus, kurių rezultatai pasitelkiami suinteresuoto NT vystytojo reputacijai kurti, komunikaciniu turiniu sudominti SŠ auditorijas ir (dažnu atveju) vykdant apklausas grįžtamajam ryšiui iš tikslinių SŠ auditorijų gauti.

12 lentelė. Komunikacijoje apie tvaraus verslo aspektus pasitelkiamos asociacijos

| Komunikacijos kryptis                                                                             | Dimensijos aspektas | Dimensijos aspektui priskirta tema                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bendros temos: asociacija į NT vystytoją/ darbuotojus; į NT produktą (pastatą)/ gyventojus</b> |                     |                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Bendruomenės</b>                                                                               | S.7_I               | Bendruomenių būrimas ir iniciatyvų jose skatinimas                                                                                                                                                                          |
| <b>Unikalios temos: Asociacija į NT vystytoją/ darbuotojus</b>                                    |                     |                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Pilietiškas NT vystytojas</b>                                                                  | E.2                 | Bendri projektai su NVO<br>Bendradarbiavimas su LT ugdymo įstaigomis                                                                                                                                                        |
|                                                                                                   | S.7_I               | Visuomenės edukacija tvarumo temomis<br>Visuomenės sveikos gyvensenos skatinimas.<br>Pridėtinė vertė miestui ir viešųjų miesto erdvių pritaikymas visuomenės poreikiams<br>NVO rėmimas<br>LT sportinės bendruomenės rėmimas |
|                                                                                                   |                     |                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                   |                     |                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                   |                     |                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                   |                     |                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Suinteresuotas NT vystytojas</b>                                                               | E.3                 | Užsakomieji tyrimai/ tiriamieji projektai žinių bazei plėsti                                                                                                                                                                |
| <b>Sąžiningas NT vystytojas</b>                                                                   | S.1                 | Išsamiau nei reikalaujama aprašomas duomenų tvarkymas ir apsauga                                                                                                                                                            |
| <b>Unikalios temos: Asociacija į NT produktą (pastatą)/ gyventojus</b>                            |                     |                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Tvarus pastatas kaip NT sektoriaus produktas</b>                                               | E.1                 | Inovatyvios patalpų VAK puoselėjančios sistemos/ sprendimai                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                   | S.3_V               | Patalpų VAK siekiant SŠ gerovės/ sveikatos puoselėjimas                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                   | E.2                 | Pastatų sertifikavimas samdant tvarumo vertinimo agentūras<br>LT NT asociacijų konkursų apdovanojimai ir aktyvi veikla jose                                                                                                 |
|                                                                                                   |                     |                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                   | A.5                 | Žaliųjų erdvių saugojimas ir kūrimas                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                   | A.6                 | Pastato energinis naudingumas ir klasė                                                                                                                                                                                      |
| <b>NT produktas kaip meno apraiška</b>                                                            | A.7                 | Energijos ir medžiagų iš atsinaujinančių šaltinių naudojimas                                                                                                                                                                |
|                                                                                                   | E.2                 | Bendri projektai su menininkų bendruomene                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                   | S.7_I               | Kultūrinės veiklos rėmimas                                                                                                                                                                                                  |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Temas, kuriose asociacijos siejamos su NT vystytojais/ jų darbuotojais, vertinant bendrai pastebėtina, kad NT vystytojo portretas piešiamas per socialinės ir ekonominės dimensijų aspektus, neminint aplinkosauginei dimensijai būdingų. Būtų galima teigti, kad skirtingose medijose pristatant NT vystytoją neminint aplinkosauginių aspektų yra neatliepiamas teorinėje dalyje pristatytas trilypis

tvaraus verslo modelis. Dėl šios priežasties daroma prielaida, kad asociacija į NT vystytoją/ darbuotojus nėra vertinama kaip pagrindinė tvarumo komunikacijos strategijoje.

Remiantis 12 lentelėje pateikiamų temų turiniu, kuriose asociacijos siejamos su NT produktu (pastatu)/ gyventojais, išskiriamos dvi komunikacijos kryptys: *tvarus pastatas kaip NT sektoriaus produktas* ir *NT produktas kaip meno apraiška*. Tvarus pastato kaip NT sektoriaus produkto komunikacijos kryptis išskirta remiantis E.1 ir S.3\_V aspektams priskiriamomis temomis apie VAK *puoselėjančias sistemas/ sprendimus, siekiant SŠ gerovės/ puoselėjant sveikatą*, taip pat apie E.2 aspektui priskiriamas *pastatų sertifikavimo, Lietuvos NT asociacijų konkursų ir veiklos juose* temas, A.6 aspektui priskiriama *pastato energinis naudingumo* ir klasės, A.5 aspektui priskiriama *žaliųjų erdvių saugojimo ir kūrimo* bei A.7 aspektui priskiriama *energijos/ medžiagų iš atsinaujinančių šaltinių naudojimo* temas. Pastebėtina, kad ši komunikacijos kryptis atliepia trilypi verslo tvarumo modelį, o asociacijai į NT produktą (pastatą)/ gyventojus skiriamos pačiomis aktualiausiomis aukščiau rezultatų analizėje įvardintos temos. Remiantis tokiais rezultatais būtų galima teigti, kad asociacija į NT produktą (pastatą)/ gyventojus yra vertinama kaip pagrindinė tvarumo komunikacijos strategijoje. Tuo metu *NT produkto kaip meno apraiškos* komunikacijos kryptis išskirta remiantis E.2 aspektui priskiriama *bendrų projektų su menininkų bendruomene* ir S.7\_I aspektui priskiriama *kultūrinės veiklos rėmimo* temomis. Analizuojant šią komunikacijos kryptį būtų galima NT produktą (pastatą) vertinti kaip neatsiejamą nuo architektūros, kaip meno, apraiškų. Dėl tokios sąsajos NT vystytojų komunikacijoje atliepiama meno, kūrybiškumo, modernumo tematika.

Privalu paminėti 12 lentelėje pateikiamą bendrą temą, kurioje asociacijos siejamos tiek su NT vystytoju/ darbuotoju, tiek su NT produktu (pastatu)/ gyventojais, t. y. S.7\_I aspektui priskiriamą *bendruomenių būrimo ir iniciatyvų jose skatinimo* temą. Tema atliepia vieną iš tvaraus pastato SŠ – projektų bendruomenės. Autorė norėtų pastebėti, kad projektų bendruomenės linkusios burtis ir su nariais tarpusavyje dalintis įgyta informacija. NT vystytojai, neretu atveju, į projekto bendruomenės nėra priimami ir neturi prieigos prie informacijos, tad stiprias projektų bendruomenės vertina kaip grėsmę reputacijai. Paminėtina, kad tyrimo metu užfiksuota informacija, kad NT vystytojai plėtoja specialius, projektų bendruomenių bendrijoms kurti skirtus projektus, tokiu būdu siekdami dalyvauti bendruomenių veikloje ir turėti įtakos jų sprendimams. Visos šios išvardintos NT vystytojų Lietuvoje pasitelkiamos priemonės pabrėžia projektų bendruomenių, kaip SŠ, svarbą.

12 lentelėje pateikiamus rezultatus apžvelgiant bendrai būtų galima teigti, kad skirtingose medijose apie tvaraus verslo aspektus plėtojamoje komunikacijoje pasitelkiamos asociacijos neatliepia teorijos analizėje aprašyto veiksmingo modelio. Priešingai nei rekomenduojama, NT vystytojai Lietuvoje apie tvarų verslą komunikaciją plėtoja pasitelkdami su NT produktu (pastatu)/ gyventojais sietinas asociacijas. Nors remiantis teorijos analize tvarumo komunikacijos strategija visų pirma turi tiesioginę įtaką formuojant NT vystytojo, kaip tvaraus, reputaciją, o vėliau, remiantis

reputacija, atsiranda įtaka ir NT produkto (pastato), kaip tvaraus, vertinimui. Procesui vykstant priešinga eiga (kaip NT vystytojų Lietuvoje atveju) atsiranda rizika, kad didžiausią dėmesį skiriant asociacijai į NT produktą (pastatą)/ darbuotojus tvarumo komunikacijos strategija neturės įtakos formuojant NT vystytojo, kaip tvaraus, reputacijai. Tokiu atveju NT vystytojų Lietuvoje taikomą tvarumo komunikacijos strategiją būtų galima vertinti kaip teoriniu lygmeniu mažiau veiksmingą.

### 3.4 NT sektoriui būdingų tvarumo komunikacijos strategijos analizė

Šiame poskyryje, kaip ir aukščiau tekste pateiktame, pagal tyrimo metodologinėje dalyje nurodytus tyrimo metodus bei principus, analizuojamos ir tiriamos Lietuvos NT vystytojų KIS ir ST(FB)P, bei jose apie tvariam verslui būdingus aspektus plėtojama komunikacija. Aukščiau pateiktuose tyrimo rezultatuose buvo išsiaiškinta, kad NT vystytojų Lietuvoje tvarumo komunikacijoje strateginis procesas yra būdingas ir aktyviai taikomas. Taip pat būtent informavimo strategijos komunikacijoje įvardintos aktualesnėmis nei reagavimo ar įtraukimo. Siekiant plačiau ištirti tvarumo komunikacijos strategijų taikymo praktikas skirtingose medijose, tyrimo metu identifikuotos tvarumo dimensijų aspektų temos skirstomos pagal tvarumo komunikacijos strategijų modelį. Tuomet, dimensijų ir medijų pjūviais, vertinamas tvarumo komunikacijos strategijų ir, NT vystytojų pjūviais, ST(FB)P komentarų skilties taikomumas. Užfiksuoti 55-ios temos, kuriose taikoma reagavimo strategija, 16-a temų, kuriose taikoma strategija – įtraukimo ir 116-a temų, kuriuose taikoma strategija – informavimo.

13 lentelėje ST(FB)P ir KIS pjūviais detalizuojamas tvarumo komunikacijos strategijų taikymas plėtojant komunikaciją apie tvarų verslą atliepiančius aplinkosauginės dimensijos aspektus. Remiantis rezultatais informavimo strategija taikoma 92 proc. visų tyrimo metu užfiksuotų atvejų. Taip pat apie *tvarumą vertinančių sertifikatų* (A.0), veiklų susijusių su emisijomis *į orą* (A.1) ir *į žemę* (A.3), *aplinkosauginio veiksmingumo LCA ir problemų per visą pastato gyvavimo ciklą* (A.6) aspektus plėtojamoje komunikacijoje NT vystytojai informaciją strategiją taiko net 100 proc. visų atvejų, o konkrečiai apie *atsinaujinančių ir perdirbtų išteklių, energijos naudojimo (įskaitant perdirbimą)* (A.7) aspektą – 98 proc. visų atvejų.

Tuo metu aplinkosauginėje dimensijoje vertinant dvikryptes komunikacijos strategijas, įtraukimo strategija pasitelkiama vos 9 proc. komunikacijos apie *veiklos poveikio biologinei įvairovei* (A.5) aspektą plėtojamų atvejų ir su šiuo skaičiumi sudaro vos 2 proc. visos dimensijos komunikacijoje pasitelkiamų strategijų. Apskritai būtent A.5 aspektas yra vienintelis aplinkosauginis aspektas, kuriam pasitelkiama įtraukimo strategija. Reagavimo strategija taikoma sąlyginai dažniau – 6 proc. visos aplinkosauginės dimensijos komunikacijoje pasitelkiamų strategijų. Ši strategija pasitelkiama komunikacijai apie keturis iš aštuonių aspektų (A.2; A.4; A.5; A.7). Čia būtų galima

išskirti veiklų susijusių su *emisijomis į vandenį ir vandens valdymo* (A.2) bei su *atliekų ir jų tvarkymu* (A.4) aspektus, kuriuose reagavimo strategija sudaro 34 proc. ir 37 proc. visos konkrečių aspektų komunikacijos.

13 lentelė. Tvarumo komunikacijos strategijų taikymas aplinkosauginėje dimensijoje

| Aplinkosauginės<br>dimensijos aspektas | Strategijų dalis (proc.) pagal komunikacijos su SŠ kryptį |         |                            |         |                            |         | VISO dalis<br>dimensijoje: |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------|----------------------------|---------|----------------------------|---------|----------------------------|
|                                        | Informavimo strategija                                    |         | Reagavimo strategija       |         | Įtraukimo strategija       |         |                            |
|                                        | KIS                                                       | ST(FB)P | KIS                        | ST(FB)P | KIS                        | ST(FB)P |                            |
| A.0                                    | 65%                                                       | 35%     | —                          | —       | —                          | —       | 10%                        |
|                                        | VISO: 100%                                                |         |                            |         |                            |         |                            |
| A.1                                    | 83%                                                       | 17%     | —                          | —       | —                          | —       | 3%                         |
|                                        | VISO: 100%                                                |         |                            |         |                            |         |                            |
| A.2                                    | 25%                                                       | 38%     | 12%                        | 25%     | —                          | —       | 4%                         |
|                                        | VISO: 63%                                                 |         | VISO: 37%                  |         |                            |         |                            |
| A.3                                    | —                                                         | 100%    | —                          | —       | —                          | —       | 1%                         |
|                                        | VISO: 100%                                                |         |                            |         |                            |         |                            |
| A.4                                    | 49%                                                       | 17%     | 17%                        | 17%     | —                          | —       | 6%                         |
|                                        | VISO: 66%                                                 |         | VISO: 34%                  |         |                            |         |                            |
| A.5                                    | 55%                                                       | 27%     | 2%                         | 7%      | —                          | 9%      | 22%                        |
|                                        | VISO: 82%                                                 |         | VISO: 9%                   |         | VISO: 9%                   |         |                            |
| A.6                                    | 85%                                                       | 15%     | —                          | —       | —                          | —       | 29%                        |
|                                        | VISO: 100%                                                |         |                            |         |                            |         |                            |
| A.7                                    | 63%                                                       | 35%     | —                          | 2%      | —                          | —       | 25%                        |
|                                        | VISO: 98%                                                 |         | VISO: 2%                   |         |                            |         |                            |
|                                        | VISO vid. med. dalis:                                     |         | VISO vid. med. dalis:      |         | VISO vid. med. dalis:      |         |                            |
|                                        | 53%                                                       | 35,5%   | 4%                         | 6,4%    | 0%                         | 9%      |                            |
|                                        | VISO strategijos dalis: 92%                               |         | VISO strategijos dalis: 6% |         | VISO strategijos dalis: 2% |         |                            |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Analizuojant strategijų taikymą komunikacijoje apie tvaraus verslo aplinkosauginės dimensijos aspektus autorė pastebi, kad strategijos taikomos tiek ST(FB)P, tiek KIS. Tačiau, remiantis 13 lentelėje pateikiamais duomenimis, būtų galima įžvelgti nežymia tendencija, kad ST(FB)P dažniau taikomos dvikrypčiams komunikacijos modeliams priskiriamos reagavimo (vidutiniškai ST(FB)P – 6,4 proc., KIS – 4 proc.) ir įtraukimo strategijos (vidutiniškai ST(FB)P – 9 proc., KIS – 0 proc.). Tuo metu KIS dažniau taikomos vienakrypčiams komunikacijos modeliams priskiriama informavimo strategija (vidutiniškai ST(FB)P – 35,5 proc., KIS – 53 proc.). Ši įžvalga atliepia teorijos analizėje plačiau apžvelgtą teoriją, kad komunikacijos strategijos praktikoje turėtų būti pritaikomos remiantis medijos funkcionalumu ir medijai būdingu informacijos perdavimo SŠ modeliu.

14 lentelėje ST(FB)P ir KIS pjūviais detalizuojamas tvarumo komunikacijos strategijų taikymas plėtojant komunikaciją apie tvarų verslą atliepiančius ekonominės dimensijos aspektus. Remiantis pateikiamais tyrimo rezultatais informavimo strategija komunikacijoje taikoma 61 proc. visų atvejų. Pagrindine komunikacijos strategija būtent informavimo įvardijama *į tvarumą orientuotos MTTP bei GPGB ir technologijų naudojimo* (E.1), *bendradarbiavimo su verslo partneriais įgyvendinant tvarumo idėjas ir darbo bendrose programose* (E.2), *efektyvaus, tvarumui*

pritaikyto, kasdienybėje integruoto, su įmonės ir projektų funkcijomis susijusio procesų valdymo (E.4) ir tvarumo klausimų svarstymo perkant, parduodant bei tiekimo grandinėje (E.5) aspektuose.

14 lentelė. Tvarumo komunikacijos strategijų taikymas ekonominėje dimensijoje

| Ekonominės<br>dimensijos aspektas | Strategijų dalis (proc.) pagal komunikacijos su SŠ kryptį |         |                             |         |                            |         | VISO dalis<br>dimensijoje: |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------|-----------------------------|---------|----------------------------|---------|----------------------------|
|                                   | Informavimo strategija                                    |         | Reagavimo strategija        |         | Įtraukimo strategija       |         |                            |
|                                   | KIS                                                       | ST(FB)P | KIS                         | ST(FB)P | KIS                        | ST(FB)P |                            |
| E.1                               | 71%                                                       | 18%     | 5%                          | 6%      | —                          | —       | 24%                        |
|                                   | VISO: 89%                                                 |         | VISO: 11%                   |         | —                          |         |                            |
| E.2                               | 31%                                                       | 22%     | 19%                         | 24%     | 1%                         | 3%      | 61%                        |
|                                   | VISO: 53%                                                 |         | VISO: 43%                   |         | VISO: 4%                   |         |                            |
| E.3                               | —                                                         | 21%     | 29%                         | 50%     | —                          | —       | 5%                         |
|                                   | VISO: 21%                                                 |         | VISO: 79%                   |         | —                          |         |                            |
| E.4                               | 42%                                                       | 17%     | 17%                         | 16%     | —                          | 8%      | 4%                         |
|                                   | VISO: 59%                                                 |         | VISO: 33%                   |         | VISO: 8%                   |         |                            |
| E.5                               | 35%                                                       | 35%     | 12%                         | 12%     | 6%                         | —       | 5,6%                       |
|                                   | VISO: 70%                                                 |         | VISO: 24%                   |         | VISO: 6%                   |         |                            |
| E.6                               | —                                                         | —       | 1%                          | —       | —                          | —       | 0,4%                       |
|                                   | —                                                         |         | VISO: 100%                  |         | —                          |         |                            |
|                                   | VISO vid. med. dalis:                                     |         | VISO vid. med. dalis:       |         | VISO vid. med. dalis:      |         |                            |
|                                   | 29%                                                       | 18%     | 14%                         | 18%     | 1,2%                       | 1,8%    |                            |
|                                   | VISO strategijos dalis: 61%                               |         | VISO strategijos dalis: 36% |         | VISO strategijos dalis: 3% |         |                            |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tuo metu dvikrypčiams komunikacijos modeliams priskiriama reagavimo strategija ekonominėje dimensijoje sudaro kiek daugiau nei pusę visų informavimo strategijos atvejų (36 proc.). Būtų galima išskirti su tvarumu susijusių įmonės žinių bazės valdymo ir tam taikomų metodų (E.3) aspektą, kurių komunikacijoje reagavimo strategija (79 proc.) sudaro didesnę dalį atvejų nei informavimo strategija (21 proc.). Taip pat tvarumo ataskaitų teikimo (E.6) aspekto komunikacijoje reagavimo strategija sudaro net 100 proc. visų atvejų, tačiau įtakos tokiam rezultatui turi apskritai pasyvi komunikacija šia tema (tik 0,4 proc. visų atvejų). Privalu paminėti ir faktą, kad bendradarbiavimo su verslo partneriais įgyvendinant tvarumo idėjas ir darbo bendrose programose (E.2) aspekto komunikacijoje dvikryptės komunikacijos strategijos (reagavimo 43 proc., įtraukimo 4 proc.) bendrai sudaro net 47 proc. visų atvejų, lyginant su informavimo strategija (53 proc.). Aiškinant tokius rezultatus galima daryti prielaidą, kad E.2 aspektas savo turiniu (bendradarbiavimas su partneriais) atliepia dvikrypčius komunikacinius modelius, todėl ir praktikoje aspekto komunikacijai pasitelkiamos dialogą atliepiančios komunikacinės priemonės. Turint omenyje, kad E.2 aspektas, įvardijamas kaip didžiausią dalį NT vystytojų Lietuvoje komunikacijos konkrečioje dimensijoje sudarantis, galima teigti, kad šis aspektas pabrėžia dialogo su SŠ svarbą ir įremina dvikrypčius modelius kaip neatsiejamą ir itin svarbią tvarumo komunikacijos dalį (ypač ekonominėje dimensijoje).

Tuo metu dvikrypčiams komunikacijos modeliams priskiriama įtraukimo strategija ekonominėje dimensijoje sudaro tik 3 proc. visų atvejų. Ši tvarumo komunikacijos strategija pasitelkiamos tokių aspektų, kaip aukščiau aptartas ir itin svarbus E.2, taip pat efektyvus, tvarumui

*pritaikyto, kasdienybėje integruoto ir su įmonės bei projektų funkcijomis susijusio proceso valdymo (E.4), tvarumo klausimų svarstymo perkant, parduodant bei tiekimo grandinėje (E.5) komunikacijoje.*

Analizuojant tvarumo strategijų taikymą komunikacijoje apie tvaraus verslo ekonominės dimensijos aspektus taip pat autorė pastebi aukščiau pristatytą nežymia tendencija, kad ST(FB)P dažniau taikomos dvikrypčiams komunikacijos modeliams priskiriamos reagavimo (vidutiniškai ST(FB)P – 18 proc., KIS – 14 proc.) ir įtraukimo strategijos (vidutiniškai ST(FB)P – 1,8 proc., KIS – 1,2 proc.). Tuo metu KIS dažniau taikomos vienakrypčiams komunikacijos modeliams priskiriama informavimo strategija (vidutiniškai ST(FB)P – 18 proc., KIS – 29 proc.).

15 lentelėje ST(FB)P ir KIS pjūviais detalizuojamas tvarumo komunikacijos strategijų taikymas plėtojant komunikaciją apie tvarų verslą atliepiančius socialinės dimensijos aspektus.

15 lentelė. Tvarumo komunikacijos strategijų taikymas socialinėje dimensijoje

| Socialinės dimensijos<br>aspektas | Strategijų dalis pagal komunikacijos su SŠ kryptį, proc. |         |                                       |         |                                       |         | VISO dalis<br>dimensijoje: |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------|---------|---------------------------------------|---------|----------------------------|
|                                   | Informavimo strategija                                   |         | Reagavimo strategija                  |         | Įtraukimo strategija                  |         |                            |
|                                   | KIS                                                      | ST(FB)P | KIS                                   | ST(FB)P | KIS                                   | ST(FB)P |                            |
| S.1                               | 33%                                                      | 13%     | 21%                                   | 25%     | 8%                                    | —       | 8%                         |
|                                   | VISO: 46%                                                |         | VISO: 46%                             |         | VISO: 8%                              |         |                            |
| S.2                               | 15%                                                      | 35%     | 5%                                    | 25%     | 20%                                   | —       | 6,5%                       |
|                                   | VISO: 50%                                                |         | VISO: 30%                             |         | VISO: 20%                             |         |                            |
| S.3_V                             | 79%                                                      | 19%     | 2%                                    | —       | —                                     | —       | 18,5%                      |
|                                   | VISO: 98%                                                |         | VISO: 2%                              |         | —                                     |         |                            |
| S.4                               | 47%                                                      | —       | 29%                                   | 6%      | 18%                                   | —       | 5,5%                       |
|                                   | VISO: 47%                                                |         | VISO: 35%                             |         | VISO: 18%                             |         |                            |
| S.6                               | 50%                                                      | —       | 50%                                   | —       | —                                     | —       | 4,5%                       |
|                                   | VISO: 50%                                                |         | VISO: 50%                             |         | —                                     |         |                            |
| S.7_I                             | 38%                                                      | 22%     | 15%                                   | 21%     | 1%                                    | 3%      | 57%                        |
|                                   | VISO: 60%                                                |         | VISO: 36%                             |         | VISO: 4%                              |         |                            |
|                                   | VISO vid. med. dalis:<br>44%      15%                    |         | VISO vid. med. dalis:<br>20%      10% |         | VISO vid. med. dalis:<br>8%      0,5% |         |                            |
|                                   | VISO strategijos<br>dalis: 65%                           |         | VISO strategijos<br>dalis: 31%        |         | VISO strategijos<br>dalis: 5%         |         |                            |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis 15 lentelėje pateikiamais tyrimo rezultatais galima teigti, kad socialinės dimensijos rezultatai iš esmės panašūs į ekonominės dimensijos rezultatus – informavimo strategija komunikacijoje taikoma 65 proc. visų atvejų, reagavimo strategija dimensijoje sudaro kiek mažiau nei pusę visų informavimo strategijos atvejų (31 proc.), o įtraukimo strategija taikoma rečiausiai (tik 5 proc. visų atvejų). Įtraukimo strategija taikoma tokiuose socialinės dimensijos aspektuose, kaip *skaidrus ir atsakingas įmonės, projektų valdymas, svarbių duomenų atskleidimas (S.1), SŠ poreikių, motyvacijos suvokimas ir skatinimas, pasiūlytų iniciatyvų plėtra, vadovybės parama ir aktyvus įsitraukimas (S.2), etiškas elgesys, pagarba žmonių teisėms/ SŠ idealams ir poreikiams bei tvarumo ir pagarbos kultūros puoselėjimas (S.4), būvimas pilietiška įmonė (geru verslo piliečiu) nacionalinių ir regioninių lygmeniu (S.7\_I)*. Analizuojant socialinės dimensijos tvarumo aspektų komunikaciją privalu pabrėžti, kad vertinant S.1, S.2, S.4, S.6 aspektų dvikryptes komunikacijos strategijas

(reagavimo ir įtraukimo) kaip bendrą rodiklį ir lyginant su vienakryptėmis (informavimo), dvikryptės pasitelkiamos dažniau arba taip pat dažnai (S.1 – 54 ir 46 proc.; S.2 – 50 ir 50 proc.; S.4 – 53 ir 47 proc.; S.6 – 50 ir 50 proc.). Tokie skaičiai, kaip jau buvo minėta aukščiau, įremina dvikrypčius komunikacijos modelius bei strategijas kaip neatsiejamą ir itin svarbią tvarumo komunikacijos dalį ne tik ekonominėje, bet ir socialinėje dimensijoje. Vis dėlto, remiantis rezultatais, kaip dažniausiai NT vystytojų Lietuvoje tvarumo komunikacijoje plėtojamus socialinius aspektus privalu įvardinti S.3\_V (*sveikatos ir saugumo garantijos, neigiamo poveikio prevencija, gerovės ir VAK puoselėjimas*, 18,5 proc.) ir S.7\_I (57 proc.), kurių komunikacijai dažniausiai pasitelkiama informavimo strategija.

Analizuojant NT vystytojų strategijų taikymo tvarumo komunikacijoje išvelgtą tendenciją, kad ST(FB)P dažniau taikomos dvikrypčiams komunikacijos modeliams priskiriamos strategijos, o KIS – vienakrypčiams, socialinės dimensijoje tyrimo rezultatai nesutampa su aukščiau aprašytais. Šioje dimensijoje tiek ST(FB)P, tiek KIS dažniau pasitelkiama informavimo strategija (informavimo strategija KIS – 44 proc., ST(FB)P – 15 proc.; reagavimo strategija KIS – 20 proc., ST(FB)P – 10 proc.; įtraukimo strategija KIS – 8 proc., ST(FB)P – 0,5 proc.). Tokie rezultatai paneigia prieš tai pateiktą išvargą, kad komunikacijos strategijos praktikoje pritaikomos remiantis medijos funkcionalumu ir medijai būdingu informacijos perdavimo SŠ modeliu. Nors ST(FB)P yra laikoma deliberatyvia medija, atliepančia dvikrypčius komunikacijos modelius, dvikryptės komunikacijose strategijos šioje medijoje nėra dažniau taikomos nei vienakryptės. Galima daryti prielaidą, kad tokiu atveju ST(FB)P medija pasitelkiama pagrinde informacijai perduoti, t. y. kaip neinteraktyvi tradicinė medija savęs pristatymui neišnaudojant visų siūlomų privalumų.

Siekiant ištirti, ar ST(FB)P dialogui su SŠ skirti funkcionalumai NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje pasitelkiami reagavimo ir įtraukimo strategijoms, 16 lentelėje pateikiama ST(FB)P įrašų, atliepančių tvaraus verslo aspektus, komentarų skilties analizė. Privalu pabrėžti, kad duomenys apžvelgiami atsiribojant nuo konkrečių tvaraus verslo modeliui priskiriamų dimensijų, duomenis skirstant NT vystytojų pjūviais. Toks sprendimas priimtas, nes tyrime ST(FB)P įrašų komentarai yra traktuojami kaip medijos funkcionalumą atspindintis specifiškumas, o ne dimensijas ir joms priskiriamus aspektus atliepantis komunikacinis turinys, todėl komentarai negali būti priskiriami konkrečiai dimensijai ir/ ar jos aspektams.

Apžvelgiant 16 lentelėje pateikiamus tyrimo rezultatus galima teigti, kad aukščiau tyrime aptarta komunikacijos strategijų tendencija atsikartoja ir komentarų skiltyje – čia dažniausiai taikoma informavimo strategija (77,9 proc.). NT1 ir NT2 vystytojų įrašų komentarų skiltyse informavimo strategiją taikoma net 100 proc. visų atveju. Vidutiniškai didžiausią dalį sudaro informavimo strategijai priskiriami neatsakyti (48,3 proc.) ir paslėpti (21,1 proc.) komentarai. Čia privalu paminėti NT7 vystytoją, kurio net 95,4 proc. visų komentarų yra neatsakyti. Galima daryti prielaidą, kad šiam vystytojui komentarų skiltis yra neaktuali, ji apskritai neįtraukiama į komunikacijos strategijas. Taip

pat NT5 vystytojo didžiausia dalį (48,2 proc.) sudaro paslėpti komentarai. Remiantis teorijos analizėje pateikta komunikacijos strategijų socialinėse medijose kategorizacija, paslėptus komentarus būtų galima priskirti slaptajai strategijai. Būtų galima teigti, kad NT5 vystytojas iniciatyviai siekia kontroliuoti visą medijoje pateikiamą turinį ir nedrįsta įtraukti SŠ į atvirą dialogą. Taip pat paminėtini ir plačiau SŠ turinį skaityti nukreipiantys komentarai (8,5 proc.), kurie, tikėtina, pasitelkiami dėl rinkodaros statistikos duomenų analizės. NT2 vystytojo komunikacijoje būtent tokia forma sudaro net 46,2 proc. visų komentarų.

16 lentelė. Tvarumo komunikacijos strategijų taikymas ST(FB)P įrašų komentarų skiltyje

| NT<br>vystytojas | Komentarų skaičius (vnt.)/ dalis (proc.) pagal komunikacijos su SŠ kryptį |            |                                      |                                                       |                         |                      | VISO<br>vnt./ 100<br>proc.: |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|
|                  | Informavimo strategija                                                    |            |                                      | Reagavimo strategija                                  |                         |                      |                             |
|                  | Neatsakyti                                                                | Paslėpti   | Nukreipiantys<br>skaityti<br>plačiau | Atsakantys į<br>užduotą<br>klausimą                   | Išreiškiantys<br>padėką | „Uždėta“<br>reakcija |                             |
| NT1              | 63,6 proc.                                                                | 27,3 proc. | 9,1 proc.                            | 0%                                                    | 0%                      | 0%                   | 11 vnt.                     |
|                  | VISO: 11 vnt./ 100 proc.                                                  |            |                                      | VISO: 0 vnt./ 0%                                      |                         |                      |                             |
| NT2              | 53,8 proc.                                                                | 0 proc.    | 46,2 proc.                           | 0%                                                    | 0%                      | 0%                   | 13 vnt.                     |
|                  | VISO: 13 vnt./ 100 proc.                                                  |            |                                      | VISO: 0 vnt./ 0%                                      |                         |                      |                             |
| NT3              | 51,4 proc.                                                                | 21,6 proc. | 0 proc.                              | 5,4%                                                  | 2,7%                    | 13,5%                | 37 vnt.                     |
|                  | VISO: 27 vnt./ 73 proc.                                                   |            |                                      | VISO: 10 vnt./ 27%                                    |                         |                      |                             |
| NT4              | 63,2 proc.                                                                | 21,1 proc. | 2,6 proc.                            | 2,6%                                                  | 0%                      | 7,9%                 | 38 vnt.                     |
|                  | VISO: 33 vnt./ 86,8 proc.                                                 |            |                                      | VISO: 5 vnt./ 13,2%                                   |                         |                      |                             |
| NT5              | 38,7 proc.                                                                | 48,2 proc. | 3,1 proc.                            | 4,7%                                                  | 0,5%                    | 0%                   | 191 vnt.                    |
|                  | VISO: 172 vnt./ 90,1 proc.                                                |            |                                      | VISO: 19 vnt./ 9,9%                                   |                         |                      |                             |
| NT6              | 0%                                                                        | 0%         | 0%                                   | 0%                                                    | 0%                      | 0%                   | 0 vnt.                      |
|                  | VISO: 0 vnt./ 0%                                                          |            |                                      | VISO: 0 vnt./ 0%                                      |                         |                      |                             |
| NT7              | 95,4 proc.                                                                | 3,8 proc.  | 0,5 proc.                            | 0%                                                    | 0%                      | 0%                   | 368 vnt.                    |
|                  | VISO: 367 vnt./ 99,7 proc.                                                |            |                                      | VISO: 1 vnt./ 0,3%                                    |                         |                      |                             |
| NT8              | 20,0 proc.                                                                | 46,7 proc. | 6,7 proc.                            | 6,7%                                                  | 6,7%                    | 13,3%                | 15 vnt.                     |
|                  | VISO: 11 vnt./ 73,3 proc.                                                 |            |                                      | VISO: 4 vnt./ 26,7%                                   |                         |                      |                             |
|                  | VISO vid. komentarų dalis:                                                |            |                                      | VISO vid. komentarų dalis                             |                         |                      |                             |
|                  | 48,3%                                                                     | 21,1%      | 8,5%                                 | 2,4%                                                  | 1,2%                    | 4,3%                 |                             |
|                  | VISO vid. komentarų skaičius/ dalis:<br>79,3 vnt./ 77,9%                  |            |                                      | VISO vid. komentarų skaičius/ dalis:<br>39 vnt./ 9,6% |                         |                      |                             |

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant dvikryptes komunikacijos strategijas, konkrečiai įtraukimo strategija komentarų skiltyje iš viso netaikoma – t. y. nėra nei vieno NT vystytojo komentaro, atliepančio simetrišką dvikryptį dialogą. Tuo metu reagavimo strategija, lyginant su informavimo, taikoma ženkliai rečiau – vidutiniškai 9,6 proc. atvejų. Būtų galima išskirti NT3 ir NT8 vystytojus, kurių reagavimo strategijai priskiriami komentarai (vertinant kiekvieną vystytoją atskirai) viršija ketvirtadalį visų komentarų – t. y. 27 proc. ir 26,7 proc. Remiantis tokiais skaičiais galima daryti prielaidą, kad šiems vystytojams komentarų skiltis ST(FB)P yra aktuali, įtraukiama į strategijas bei pasitelkiama dialogui (nors ir asimetriškam) su SŠ. NT3 ir NT8 vystytojų komentarų skiltyje vidutiniškai didžiausią dalį sudaro šios reagavimo strategijai priskiriamos dialogo su SŠ praktikos: atsakymas į užduotą klausimą (5,4 proc. ir 6,7 proc.) ir emodžių reakcija (13,5 proc. ir 13,3 proc.). Apskritai emodžių reakcija yra dažniausiai NT vystytojų Lietuvoje komentarų skiltyje taikoma komunikacijos reagavimo strategija

(4,3 proc.). Būtų galima daryti prielaidą, kad ši praktika pasitelkiama dėl funkcijos patogumo ir greitumo – be didelių pastangų per sąlyginai trumpą laiko tarpą SŠ pateikiamas atsakymas ir atliepiamas dialogas. Paminėtina, kad NT8 iniciatyviau už visus kitus tirtus vystytojus (6,7 proc.) taiko padėkos išreiškimo komentaruose praktiką. Padėką dažniausiai išreiškia tokios SŠ, kaip įrašo turinyje minimi partneriai ir/ arba vystomo projekto bendruomenė.

Analizuojant komunikacijos strategijų taikymą ST(FB)P įrašų (sietinų su tvaraus verslo modelių) komentarų skiltyje autorė pastebi didelę skaitinę atskirtį tarp NT vystytojų – pvz. NT7 vystytojo komentarų skiltyje rasta 368 komentarai, tuo tarpu NT6 vystytojo skiltyje komentarų iš viso nerasta. Įtakos tokiam NT6 rezultatui greičiausiai turi apskritai pasyvi šio vystytojo tvarumo komunikacija ST(FB)P (tik 4 su tvarumu sietini įrašai iš 92 tyrimo imtyje). Skaitinė atskirtis pabrėžia skirtingas NT vystytojų Lietuvoje komunikacijos strategijų taikymo praktikas.

### 3.5 Tyrimo išvados

Ištyrus didžiausių NT būstų ir biurų projektų vystytojų Lietuvoje internetinėse svetainėse ir socialinio tinklo *Facebook* paskyrose plėtojama tvarumo komunikaciją nustatyta:

1. Identifikavus internetinėse svetainėse ir socialinių tinklų paskyrose plėtojamoje komunikacijoje pasitelkiamus tvaraus verslo aspektus galima teigti, kad NT vystytojai Lietuvoje skirtingose medijose aktyviai plėtoja tvarumo komunikaciją ir šiai komunikacijai pasitelkia strateginį valdymo procesą. Dažniausiai NT vystytojų Lietuvoje tvarumo komunikacijoje pasitelkiama socialinė dimensija, rečiausiai – aplinkosauginė, nors jai būdingos kelios veiksmingos, per ilgametę praktiką susiformavusios temos. Tyrimo metu pastebėtas komunikacijos apie NT sektoriaus ekonominės ir socialinės dimensijos aspektus proveržis, kuriam būdinga dėl temų pritaikymo praktikos stokos atsiradusi temų gausa ir konkrečių, veiksmingumą garantuojančių temų nebūvimas. Dėl NT sektorių apibrėžiančių gairių trūkumo bei plačių tvaraus pastato bei tvarios NT rinkos interpretavimo ribų tyrimo metu užfiksuotas ekonominės ir socialinės dimensijų aspektų panašumas.
2. Ištyrus NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje pasitelkiamų tvaraus verslo aspektų diferenciaciją skirtingose medijose galima teigti, kad, remiantis komunikacijos intensyvumu, internetinės svetainės įreminamos kaip už socialinius tinklus svarbesnė medija. Komunikacijai čia būdingas temų turinio detalumas bei pasitelkiamų aspektų įvairovė. Tuo metu socialiniuose tinkluose aktualiausios emocinį atsaką provokuojančios ir plačiai suinteresuotųjų šalių auditorijai skirtos socialinės ir ekonominės dimensijos aspektų temos. Tokiu atveju teigtina, kad deliberatyvioms medijos priskiriami socialiniai tinklai NT vystytojų komunikacijoje pasitelkiamos kaip instrumentinė medija neišnaudojant medijos

funkcionalumo. NT vystytojų Lietuvoje komunikacijai būdinga vienu iš svarbiausių NT sektoriuje įvardijamų medijų (sertifikatų ir tvarumo ataskaitų) naudojimo atskirtis, atsiradusi dėl tokių sektoriuje svarbių suinteresuotųjų šalių, kaip investiciniai fondai, valdžios ir teisinės institucijos daromos įtakos.

3. Nustačius pasitelkiamų asociacijų pritaikymo praktikas galima teigti, kad NT vystytojų Lietuvoje plėtojamoje tvarumo komunikacijoje pagrindine laikoma asociacija su NT produktu, t. y. pastatu ir jo gyventojais. Kadangi tvarumo komunikacijos strategija turi tiesioginę įtaką, formuojant NT kaip tvaraus vystytojo reputaciją, ir netiesioginę įtaką, vertinant NT produktą, Lietuvoje taikomą komunikacijos strategiją būtų galima vertinti teoriniu lygmeniu kaip mažiau veiksmingą.
4. Įvertinus tvarumo komunikacijos strategijų taikomumą NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje internetinėse svetainėse ir socialiniuose tinkluose galima teigti, kad abejose medijose informavimo strategijos taikomos ženkliai dažniau nei reagavimo, o įtraukimo strategijos taikomos rečiau. Abiejų medijų aplinkosauginėje dimensijoje informavimo strategijos sudaro absoliučią daugumą visos plėtojamos tvarumo komunikacijos. Tuo metu ekonominei ir socialinei dimensijoms būdingi keli tvaraus verslo aspektai, kurių komunikacijoje dvikryptės strategijos (reagavimo ir įtraukimo) sudaro preliminariai pusę visų atvejų. Taip pat didžiąsą dalį NT vystytojų komunikacijos sudarančio aspekto turinyje atliepiami dvikrypčiai komunikacijos modeliai įrėmina reagavimo ir įtraukimo strategijas kaip neatsiejamas nuo tvarumo komunikacijos ir ekonominėje dimensijoje itin svarbias.
5. Nustačius socialinių tinklų komentarų skilties taikomumą NT vystytojų Lietuvoje komunikacijoje galima teigti, kad kaip dialogui su suinteresuotomis šalimis skirtas medijos funkcionalumas nėra išnaudojamas. NT vystytojų socialinio tinklų komentarų skiltyje dažniausiai taikoma informavimo strategija ir jai priskiriamos *neatsakytų, plačiau skaityti nukreiptųjų ir paslėptų komentarų* praktikos. Tuo metu įtraukimo strategija komentarų skiltyje netaikoma, o reagavimo strategija taikoma ženkliai rečiau. Išskiriamos tokios reagavimo strategijų praktikos, kaip dėl patogaus ir greito funkcionalumo dažniausiai pasitelkiama *emodžių reakcija*, taip pat *atsakymas į užduotą klausimą, padėkos išreiškimas*.

## IŠVADOS

1. Identifikavus tvaraus verslo ir tvaraus verslo komunikacijos koncepciją bei ypatumus galima teigti, kad tvaraus verslo koncepciją analizuojama netapačiuose, tačiau vienas kitą papildančiuose įmonių tvarumo ir įmonių socialinės atsakomybės diskursuose. Tvaraus verslo komunikacijos koncepcija, atliepanti tvaraus verslo modelį ir pabrėžianti suinteresuotųjų šalių vaidmenį, įrėminama kaip strateginis valdymo procesas. Pastebima komunikacijos proceso konceptualizavimo priešprieša: 1) kaip instrumentinio, informaciją apie tvarias praktikas perduodančio ir 2) kaip konstitucinio, deliberacinio tvarumo praktikas formuojančio. Tvaraus verslo komunikacijos strategija yra laikoma šiuo metu rinkoje veiksmingiausia komunikacijos strategija. Šios strategijos veiksmingumas pasiekiamas kuriant dvikryptėmis ir vienkryptėmis strategijomis grįstą komunikacijos sistemą, kuriai priklausančios strategijos, medijos ir žinutės turėtų būti tarpusavyje integruotos ir diferencijuojamos remiantis suinteresuotųjų šalių interesais.
2. Išanalizavus tvaraus verslo apibrėžtis ir vaidmenį NT sektoriuje galima teigti, kad NT yra tarpdisciplininė sąvoka, atliepanti pagrindinį sektoriaus produktą – tvarų pastatą – per visą pastato gyvavimo ciklą. Įskaitant būdingą politiką ir standartus, NT sektorius turi didžiulį poveikį natūraliai aplinkai, ištekliams, ekonomikai ir visuomenei. Informavimo sektoriuje svarba vienkryptės komunikacijos strategijas ir sertifikatus (vertinimo sistemas) įrėmina kaip neatsiejamas nuo NT tvarumo komunikacijos. NT sektoriui būdingų medijų specifika pabrėžia žinių apie konkretų sektorių tvarumo komunikacijoje būtinybę ir šios komunikacijos gebėjimą adaptuotis bei kisti priklausomai nuo sektoriaus, kuriame ji plėtojama. Tvarūs pastatai, lyginti su tvarumo koncepcijos versle neatliepiančiais, laikomi pranašesniais, tuo metu tvarus verslo modelis čia laikomas toliaregišku, viena pagrindinių sričių realiems tvarumo tikslams pasiekti kuriant tvarią visuomenę.
3. Ištyrus Lietuvos NT sektoriuje taikomas tvarumo komunikacijos strategijas ir jų sąsajas su organizacijų strateginiu valdymu galima teigti, kad Lietuvos NT sektoriuje, skirtingose medijose pasitelkiant komunikacijos strategijas, tvarumo komunikacija plėtojama intensyviai. Tyrimo metu pastebėtas komunikacijos apie glaudžiai tarpusavyje susijusių ekonominės ir socialinės tvarumo dimensijų aspektus proveržis ir temų gausa. Tuo metu aplinkosauginės dimensijos aspektai pasitelkiami rečiau, nors šiai dimensijai būdingos kelios, per ilgametę praktiką susiformavusios veiksmingos temos. Remiantis rezultatais, vienkrypčius komunikacijos modelius atliepiančios internetinės svetainės ir informavimo strategijos gali būti įvardijamos NT sektoriaus tvarumo komunikacijoje aktualesnėmis. Dvikrypčius komunikacijos modelius atliepiančios strategijos taikomos ženkliai rečiau, socialinių tinklų

medija čia pasitelkiamos didesnei suinteresuotųjų šalių auditorijai pasiekti, tokiu būdu neišnaudojant medijos funkcionalumo inicijuoti ir palaikyti dialogą. Vis dėlto pabrėžtina, kad tam tikrų ekonominės ir socialinės dimensijų tvarumo aspektų turinyje dialogas atliepiamas, o komunikacijoje reagavimo ir įtraukimo strategijos sudaro preliminariai pusę visų atvejų, todėl dvikrypčiai komunikacijos modeliai įreminami kaip neatsiejami nuo tvarumo komunikacijos NT sektoriuje. Bet koku atveju Lietuvos NT sektoriaus komunikacijoje vienakrypčiai bei dvikrypčiai komunikacijos modeliai tarpusavyje derinami, todėl daroma išvada, kad NT sektoriaus lyderystė Lietuvoje neatsiejama nuo skirtingomis strategijomis ir medijomis grįstos tvarumo komunikacijos sistemos. Galiausiai reikėtų atkreipti dėmesį, kad Lietuvoje taikoma tvarumo komunikacijos strategiją vertinama kaip teoriniu lygmeniu mažiau veiksminga.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. Abdulai, R. T., & Awuah, K. G. B. (2021). *Sustainable Real Estate in the Developing World*. Emerald Publishing Limited.
2. Ajayi, O. A., & Mmutle, T. (2021). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1-15). <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>
3. Allen, M. (2016). *Strategic Communication for Sustainable Organizations: Theory and Practice*. Springer Science + Business Media. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-18005-2>
4. Apanavičienė, R., Daugėlienė, A., Baltramonaitis, T., & Maliene, V. (2015). Sustainability Aspects of Real Estate Development: Lithuanian Case Study of Sports and Entertainment Arenas. *Sustainability*, 7(6). <https://doi.org/10.3390/su7066497>
5. Arsic, S., Stojanović, A., & Mihajlović, I. (2017). The most important dimensions of corporate social responsibility. In *Conference The most important dimensions of corporate social responsibility*. [https://www.researchgate.net/publication/325058301\\_THE\\_MOST\\_IMPORTANT\\_DIMENSIONS\\_OF\\_CORPORATE\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY](https://www.researchgate.net/publication/325058301_THE_MOST_IMPORTANT_DIMENSIONS_OF_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY)
6. Attaran, S., & Celik, B. G. (2013). Analytic Hierarchy Process: an application in Green Building Market Research. *International Review of Management and Marketing*, 3, 122-133. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/366652>
7. Austin, E. W., & Pinkleton, B. E. (2006). *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs*. Lawrence Erlbaum associates, publishers.
8. Barbosa, G. S., Drach, P. R., & Corbella, O. D. (2014). A Conceptual Review of the Terms Sustainable Development and Sustainability. *International Journal of Social Sciences*, 3. [https://www.iises.net/download/Soubory/soubory-puvodni/pp-01-15\\_ijossV3N2.pdf](https://www.iises.net/download/Soubory/soubory-puvodni/pp-01-15_ijossV3N2.pdf)
9. Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable development*, 18(76-89). <https://doi.org/10.1002/sd.447>
10. Baušys, R., Juodagalvienė, B., Žiūrienė, R., Pankrašovaitė, I., Kamarauskas, J., Usovaitė, A., & Gaižauskas, D. (2020). The residence plot selection model for family house in Vilnius by neutrosophic WASPAS method. *International Journal of Strategic Property Management*, 24(182-196). <https://doi.org/10.3846/ijspm.2020.12107>.
11. Birth, G., Illia, L., Lurati, F., & Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(182-196). <https://doi.org/10.1108/13563280810869604>
12. Bortree, D. S. (2014). The State of CSR Communication Research: A Summary and Future Direction. *Public Relations Journal*, 8. <https://www.bellisario.psu.edu/assets/uploads/2014BORTREE.pdf>

13. Braulio-Gonzalo, M., Jorge-Ortiz, A., & Bovea, M. D. (2022). How are indicators in Green Building Rating Systems addressing sustainability dimensions and life cycle frameworks in residential buildings? *Environmental Impact Assessment Review*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2022.106793>
14. Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(68-84). <https://www.jstor.org/stable/1252190>
15. Caputo, A. (2013). Systemic Stakeholders' Management for Real Estate Development Projects. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(66-82). [https://www.researchgate.net/publication/260638592\\_Systemic\\_Stakeholders'\\_Management\\_for\\_Real\\_Estate\\_Development\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/260638592_Systemic_Stakeholders'_Management_for_Real_Estate_Development_Projects)
16. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(39-47).
17. Cavagnaro, E., & Curiel, G. H. (2023). *The Three Levels of Sustainability*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003155614>
18. Chan, E. H. W., Qian, Q. K., & Lam, P. T. I. (2009). The market for green building in developed Asian cities – the perspectives of building designers. *Energy Policy*, 37(3061-3070). <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2009.03.057>
19. Chen, L., Chan, A. P. C., Darko, A., & Gao, X. (2022). Spatial – temporal investigation of green building promotion efficiency: The case of China. *Journal of Cleaner Production*, 362. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132299>.
20. Cheong, C. W. H., Sinnakkannu, J., & Ramasamy, S. (2017). Reactive or proactive? Investor sentiment as a driver of corporate social responsibility. *Research in International Business and Finance*, 42(572-582). <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.002>.
21. Chiang, K. C. H., Wachtel, G. J., & Zhou, X. Corporate Social Responsibility and Growth Opportunity: The Case of Real Estate Investment Trusts. *Journal of Business Ethics*, 155(463–478). <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3535-1>
22. Cleland, D. I. (2007). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. McGRAW-HILL.
23. Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(228-248). <https://doi.org/10.1108/13563281311319508>
24. Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice*. SAGE Publications.
25. Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges. *Journal of Management Studies*, 53(1223-1252). <https://doi.org/10.1111/joms.12196>

26. Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1-13). <https://doi.org/10.1002/csr.132>
27. Darko, A., & Chan, A. P. C. (2016). Critical analysis of green building research trend in construction journals. *Habitat International*, 57(53-63). <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2016.07.001>
28. Darko, A., Zhang, C., & Chan, A. P. C. (2017). Drivers for green building: A review of empirical studies. *Habitat International*, 60(34-49). <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2016.12.007>
29. Daugelaitė, A., & Gražulevičiūtė-Vileniskė, I. (2021). The Relationship between Ethics and Aesthetics in Sustainable Architecture of the Baltic Sea Region. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/10.3390/su13042259>
30. Daunora, Z. J. (2010). Tvarumo ir darnos veiksniai planuojant urbanistinę plėtrą. *Urbanistika ir architektūra: Town Planning and Architecture*, 34, 208–215. <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JAU/article/view/5795/5037>
31. de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & da Luz Soares, G. R. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe* 32. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
32. De Jong, M. D. T., Harkink, K. M., & Barth, S. (2018). Making Green Stuff? Effects of Corporate Greenwashing on Consumers. *Journal of Business and Technical Communication*, 32(77-112). <https://doi.org/10.1177/1050651917729863>
33. Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(64-87). <http://dx.doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
34. Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen – DGNB (2022). *Guide to Climate positive building stock: report November*. <https://issuu.com/dgnb1/docs/dgnb-guide-to-climate-positive-building-stock>
35. Dewandini, A., Kusworo, H. A., & Fandeli, C. (2022). Greenwashing or Greenhushing?: A Quasi-Experiment to Correlate Green Behaviour and Tourist's Level of Trust Toward Communication Strategies in Volunteer Tourism's Website. *Jurnal Kepariwisata: Destinasi, Hospitalitas dan Perjalanan*, 6(53-66). <https://journal.poltekpar-nhi.ac.id/index.php/jk/article/view/348/192>
36. Diehl, S., Karmasin, M., Mueller, B., Terlutter, R., & Weder, F. (2017). *Handbook of Integrated CSR Communication*. Springer Science + Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-44700-1>
37. DiStaso, M. W., & Bortree, D. S. (2014). *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*. Routledge.
38. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

39. Dutot, V., Lacalle Galvez, E., & Versailles, D. W. (2016). CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation: An exploratory study. *Management Decision*, 54(363-389). <https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0015>
40. Dyllick, T., & Rost, Z. (2017). Towards true product sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162(346-360). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.189>
41. El-Bassiouny, N., Darrag, M., & Zahran, N. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) communication patterns in an emerging market: An exploratory study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(795-809). <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2017-0087>
42. Elkington, J. (2004). *Enter the Triple Bottom Line*. <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
43. Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113(822-834). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>
44. Etter, M. (2014). Broadcasting, reacting, engaging – three strategies for CSR communication in Twitter. *Journal of Communication Management*, 18(322-342). <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2013-0007>
45. European Agency for Safety and Health at Work (2023). *Labour inspectors' insights into perceived high-risk occupations and sectors in Europe: an EU-OSHA-SLIC survey*. Publications Office of the European Union. [https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/labour\\_inspectors\\_insights\\_high-risk\\_occupations\\_sectors\\_Europe\\_EU-OSHA-SLIC\\_survey\\_en.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/labour_inspectors_insights_high-risk_occupations_sectors_Europe_EU-OSHA-SLIC_survey_en.pdf)
46. European Labour Authority – ELA (2023). *REPORT. Construction sector: Issues in information provision, enforcement of labour mobility law, social security coordination regulations, and cooperation between Member States*. Publications Office of the European Union. [https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-09/ELA\\_construction-sector-report-2023.pdf](https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-09/ELA_construction-sector-report-2023.pdf)
47. European Union law – EUR-Lex (2019). <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>
48. EUROSTAT – European statistics (2021). *Businesses in the real estate activities sector*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Businesses\\_in\\_the\\_real\\_estate\\_activities\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Businesses_in_the_real_estate_activities_sector)
49. Fischer, D., Lüdecke, G., Godemann, J., Michelsen, G., Newig, J., Rieckmann, M., & Schulz, D. (2016). Sustainability Communication. In *Sustainability Science. An Introduction*, 139-148. [http://dx.doi.org/10.1007/978-94-017-7242-6\\_12](http://dx.doi.org/10.1007/978-94-017-7242-6_12)
50. Floreddu, P. B., & Cabiddu, F. (2016). Social media communication strategies. *Journal of Services Marketing*, 30(490-503). <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0036>

51. Font, X., Elgammal, I., & Lamond, I. (2016). Greenhushing: the deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1007–1023). <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1158829>
52. Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
53. Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate governance*, 15(1 – 17). <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
54. Genç, R. (2017). The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. *Procedia Manufacturing*, 8(511-516). <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>.
55. Geng, Y., Ji, W., Wang, Z., Lin, B., & Zhu, Y. (2018). A review of operating performance in green buildings: Energy use, indoor environmental quality and occupant satisfaction. *Energy and Buildings*, 183(500-514). <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2018.11.017>
56. Giddings, B., Hopwood, B., O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(187-196). <https://doi.org/10.1002/sd.199>
57. Gligor-Cimpoiurtu, D. C., & Munteanu, V. P. (2014). External CSR Communication in a Strategic Approach. *Economia. Seria Management*, 17. <https://management.ase.ro/reveconomia/2014-2/7.pdf>
58. Godemann, J., & Michelsen, G. (2011). *Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations*. Springer Science + Business Media. DOI 10.1007/978-94-007-1697-1.
59. Golob, U., Podnar, K., Elving, W. J., Nielsen, A. E., Thomsen, C., & Schultz, F. (2013). CSR communication: quo vadis?. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(176-192). <https://doi.org/10.1108/13563281311319472>
60. Grigas, V., Šuminas, Š., Gudiniavičius, A., & Grigaliūnas, M. (2016). *Šiuolaikinės medijos ir informacija: Požeminiai garažai Google karalystėje*. Akademine leidyba
61. Hagan., F. (2022). *CSR communications of real estate investment management companies* [Master's thesis, Jyväskylä University School of Business and Economics]. JYX Digital Repository.
62. He, B. J. (2019). Towards the next generation of green building for urban heat island mitigation: Zero UHI impact building. *Sustainable Cities and Society*, 50. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101647>.
63. Hiep, P., Dana, L. P., Kuc, B., Van Tien, N., & Nguyen, H. T. (2022). Enhancing Social Responsibility and Sustainability in Real Estate Industry. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12, 4999-5013. [https://www.researchgate.net/publication/358736330\\_Enhancing\\_Social\\_Responsibility\\_and\\_Sustainability\\_in\\_Real\\_Estate\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/358736330_Enhancing_Social_Responsibility_and_Sustainability_in_Real_Estate_Industry)

64. Hitchcock, D., & Willard, M. (2009). *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*. AXIS Performance Advisor.
65. Hoffmann, S., Recker, J., Schiller, R., & Sopp, C. (2022). *Corporate Social Responsibility and Sustainability Strategies of Multinational Companies – Identifying Gaps between Academic Literature and Practical Implementation* [Master's Thesis, Blekinge Institute of Technology]. DiVA portal.
66. Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. Routledge.
67. Hopkins, E. (2019). Communicating environmental sustainability initiatives virtually: Taking stock of the apartment property management industry in the United States. *Property management*, 19(547–561). <https://doi.org/10.1108/PM-07-2018-0045>
68. Huo, X.; & Yu, A. T. W. (2017). Analytical review of green building development studies. *Journal of Green Building*, 12(130–148). <https://doi.org/10.3992/1943-4618.12.2.130>
69. Hwang, B. G., & Tan, J. S. (2012). Green building project management: obstacles and solutions for sustainable development. *Sustainable development*, 20(335-349). <https://doi.org/10.1002/sd.492>
70. International Institute of business development – IISD (2001). *Business strategies for sustainable development: Leadership and Accountability for the 90s*. IISD.
71. Ioannou, I., & Serafeim, G. (2021). *Corporate Sustainability: A Strategy?*. Harvard business school.
72. Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja (2015). *REZOLIUCIJA. Keiskime mūsų pasaulį: Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų* (2015, rugsėjo 25, A/RES/70/1). [https://am.lrv.lt/uploads/am/documents/files/ES\\_ir\\_tarptautinis\\_bendradarbiavimas/Darnaus%20vystymosi%20tikslai/agenda%202030.docx](https://am.lrv.lt/uploads/am/documents/files/ES_ir_tarptautinis_bendradarbiavimas/Darnaus%20vystymosi%20tikslai/agenda%202030.docx)
73. Kakabadse, A., & Morsing, M. (2006). Introduction: Corporate Social Responsibility – Reconciling Aspiration with Application. In *Corporate Social Responsibility*, 1-6. [https://doi.org/10.1057/9780230599574\\_1](https://doi.org/10.1057/9780230599574_1)
74. Kanapeckienė, L., Tupėnaitė, L., Saulytė Jucienė, G., & Geipele, I. (2020). Sustainability assessment of the residential construction projects in Lithuania. *Engineering Structures and Technologies*, 12(53-60). <https://doi.org/10.3846/est.2020.14933>
75. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 104–107.
76. Keeping, M., & Shiers, D. E. (2004). *Sustainable Property Development: A guide to real estate and the environment*. Blackwell Publishing company.
77. Kim, S. (2011). Transferring Effects of CSR Strategy on Consumer Responses: The Synergistic Model of Corporate Communication Strategy. *Journal of Public Relations Research*, 23(218-241). <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.555647>

78. Kim, S. (2019). The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers' CSR Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception. *Journal of Business Ethics*, 154(1143–1159). <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3433-6>
79. Kim, S., & Ferguson, M. A. T. (2016). Dimensions of effective CSR communication based on public expectations. *Journal of Marketing Communications*, 24(549–567). <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1118143>
80. Kim, S., & Rader, S. (2010). What do they can do versus how much they care, assessing corporate communication strategies on Fortune 500 web sites. *Journal of Communication Management*, 14(59–80). <http://dx.doi.org/10.1108/13632541011017816>
81. Li, Y., Li, M., Sang, P., Chen, P. H., & Li, C. (2022). Stakeholder studies of green buildings: A literature review. *Journal of Building Engineering*, 54. <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2022.104667>.
82. Lim, J. S., & Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43(768–776). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.007>.
83. Linkevičius, E., Žemaitis, P., & Aleinikovas, M. (2023). Sustainability Impacts of Wood- and Concrete-Based Frame Buildings. *Sustainability*, 15. <https://doi.org/10.3390/su15021560>
84. Lloret, A. (2016). Modeling corporate sustainability strategy. *Journal of Business Research*, 69(418–425). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.047>
85. Long, T. (2020). Sustainable Business Strategy. In *Decent Work and Economic Growth: Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7\\_49](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_49)
86. Lopez Barnett, D. & Browning, W. D. (2008). *A primer on sustainable building*. Rocky Mountain Institute.
87. Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(1838–1846). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.008>
88. Lozano, R., & Huisingh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(99–107). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.004>.
89. Mai, N. K., Nguyen, A. K. T., & Nguyen, T. T. (2021). Implementation of Corporate Social Responsibility Strategy to Enhance Firm Reputation and Competitive Advantage. *Journal of Competitiveness*, 13(96–114). <https://doi.org/10.7441/joc.2021.04.06>
90. Masalskytė, R., Andelin, M., Sarasoja, A. L., & Ventovuori, T. (2014). Modelling sustainability maturity in corporate real estate management. *Journal of corporate real estate*, 16(126 – 139). <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2013-0023>

91. Misra, P. (2019). Strategic Approaches to Business Sustainability. In *International Conference on Emerging Role of Leadership, Values and Ethics in Organizational Development*. [https://www.researchgate.net/publication/335210461\\_Strategic\\_Approaches\\_to\\_Business\\_Sustainability](https://www.researchgate.net/publication/335210461_Strategic_Approaches_to_Business_Sustainability)
92. Moravcikova, K., Stefanikova, L., & Rypakova, M. (2015). CSR Reporting as an Important Tool of CSR Communication. *Procedia Economics and Finance*, 26(332-338). [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00861-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00861-8)
93. Morsing, M., & Schultz, M. (2008). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15, 324-338. [https://www.researchgate.net/publication/313090994\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_communication\\_stakeholder\\_information\\_response\\_and\\_involvement\\_strategies](https://www.researchgate.net/publication/313090994_Corporate_social_responsibility_communication_stakeholder_information_response_and_involvement_strategies)
94. Newig, J., Schulz, D., Fischer, D., Hetze, K., Laws, N., Lüdecke, G., & Rieckmann, M (2013). Communication Regarding Sustainability: Conceptual Perspectives and Exploration of Societal Subsystems. *Sustainability*, 5(2976-2990). <https://doi.org/10.3390/su5072976>
95. Nguyen, P. M. (2013). Implementing Corporate Social Responsibility Towards Sustainable Development: A Case Study of SMEs in Thanh Hoa Province. *VNU Journal of Economics and Business*, 29. <https://js.vnu.edu.vn/EAB/article/view/421>
96. Nyuur, R. B., Ofori, D. F., Amankwah, M. O., & Baffoe, K. A. (2022). Corporate social responsibility and employee attitudes: The moderating role of employee age. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(100-117). <https://doi.org/10.1111/beer.12399>
97. Ober-House (2020; 2021; 2022; 2023). *Metinė Baltijos šalių NT rinkos apžvalga*. Ober-Haus. [https://www.ober-haus.lt/rinkos\\_apzvalgos/metines-ataskaitos/](https://www.ober-haus.lt/rinkos_apzvalgos/metines-ataskaitos/)
98. Osmanoglu, I. (2018). Sustainable Construction as a Strategy of Real Estate Marketing: A Case Study in Istanbul. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 8. <https://doi.org/10.31695/IJASRE.2018.32864>
99. Perez-Batres, L. A., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2010). CSR, Sustainability and the Meaning of Global Reporting for Latin American Corporations. *Journal of Business Ethics*, 91(193-209). <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0614-y>
100. Podnar, K. (2008). Guest Editorial: Communicating Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 14(75-81). <https://doi.org/10.1080/13527260701856350>
101. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
102. Portney, K. E. (2015). *Sustainability: the MIT Press essential knowledge series*. The MIT Press.

103. Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustain Sci* 14(681–695). <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
104. Registrų centras (2024). *Nekilnojamojo turto registro (NTR) duomenys: NTR įregistruoti objektai*. <https://www.registrucentras.lt/p/1075#gra29>
105. Rim, H., & Kim, S. (2016). Dimensions of corporate social responsibility (CSR) skepticism and their impacts on public evaluations toward CSR. *Journal of Public Relations Research*, 28(248–267). <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1261702>
106. Ros-Diego, V. J., & Castelló-Martínez, A. (2012). CSR communication through online social media. *Revista Latina de Comunicación*, 67, 47-67. <http://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/1041>
107. Rudeloff, C., Pakura, S., Eggers, F., & Niemand, T. (2022). It takes two to tango: the interplay between decision logics, communication strategies and social media engagement in start-ups. *Review of Managerial Science* 16(681–712). <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00464-x>
108. SanMiguel, P., Pérez-Bou, S., Sádaba, T., & Mir-Bernal, P. (2021). How to Communicate Sustainability: From the Corporate Web to E-Commerce. The Case of the Fashion Industry. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/10.3390/su132011363>
109. Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality? *Corporate Communications: An International Journal*, 17(29-49). <https://doi.org/10.1108/13563281211196344>
110. Schoeneborn, D., Morsing, M., & Crane, A. (2020). Formative Perspectives on the Relation Between CSR Communication and CSR Practices: Pathways for Walking, Talking, and T(w)alking. *Business & Society*, 59(5-33). <https://doi.org/10.1177/0007650319845091>
111. Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(9-29). <http://dx.doi.org/10.1108/13563281011016813>
112. Seele, P., Lock, I. (2015). Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools. *Journal of Business Ethics* 131(401–414). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2282-9>
113. Sharma, M. (2018). Development of a ‘Green building sustainability model’ for Green buildings in India. *Journal of Cleaner Production*, 190(538-551). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.154>
114. Shiers, D. E. (2000). Green developments: Environmentally responsible buildings in the UK commercial property sector. *Property Management*, 18(352-365). <https://doi.org/10.1108/02637470010360650>

115. Siano, A., Vollero, A., Conte, F., & Amabile, S. (2017). More than words: expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research* 71(27–37).  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.002>
116. Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?. *Indiana Business Review*, 86. <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>
117. Stanislavská, K. L., Pilař, L., Margarisová, K., & Kvasnička, R. (2020). Corporate Social Responsibility and Social Media: Comparison between Developing and Developed Countries. *Sustainability*, 12. <https://doi.org/10.3390/su12135255>
118. Statybų naujienos (2019, rugpjūčio 27). „Eikos statybos“ pastatytam centrui ŽALI suteiktas BREEAM galutinis sertifikatas. *Statybų naujienos*. <https://www.statybunaujienos.lt/naujiena/Eikos-statybos-pastatytam-centrui-ZALI-suteiktas-BREEAM-galutinis-sertifikatas/13537>
119. Statybų naujienos (2020, vasario 14). Žvėryne pradeda statyti daugiabutį, kuriam sieks tvaraus pastato sertifikato. *Statybų naujienos*. <https://www.statybunaujienos.lt/naujiena/Zveryne-pradeda-statyti-daugiabuti-kuriam-sieks-tvaraus-pastato-sertifikato/14479>
120. Statybų naujienos (2021, gruodžio 10). Konkurencija NT plėtotojus verčia rinktis tvarumą, tokius įvertinimus turi 88 pastatai. *Statybų naujienos*. <https://www.statybunaujienos.lt/naujiena/Konkurencija-NT-pletotojus-vercia-rinktis-tvaruma-tokius-ivertinimus-turi-88-pastatai/17910>
121. Steyn, B. (2000). Model for developing corporate communication strategy: research article. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 19, 2. <https://journals.co.za/doi/epdf/10.10520/EJC27565>
122. Štreimikienė, D., Lekavičius, V., Stankūnienė, G., & Pažėraitė, A. (2022). Renewable Energy Acceptance by Households: Evidence from Lithuania. *Sustainability*, 14. <https://doi.org/10.3390/su14148370>
123. Swift, T., & Zadek, S. (2002). *Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations*. [https://issuu.com/zadeknet/docs/corporate\\_responsibility\\_and\\_the\\_competitive\\_advantage](https://issuu.com/zadeknet/docs/corporate_responsibility_and_the_competitive_advantage)
124. Tupėnaitė, L., Kaklauskas, A., Lill, I., Geipelė, I., Naimavičienė, J., Kanapeckienė, L., & Kauskalė, L. (2018). Sustainability Assessment of the New Residential Projects in the Baltic States: A Multiple Criteria Approach. *Sustainability*, 10.
125. Tupėnaitė, L., Lill, I., Geipelė, I., & Naimavičienė, J. (2017). Ranking of Sustainability Indicators for Assessment of the New Housing Development Projects: Case of the Baltic States. *Resources*, 6. <https://doi.org/10.3390/resources6040055>
126. Valančius, K., Grinevičiūtė, M., & Streckienė, G. (2022). Heating and Cooling Primary Energy Demand and CO2 Emissions: Lithuanian A+ Buildings and/in Different European Locations. *Buildings*, 12. <https://doi.org/10.3390/buildings12050570>

127. Valstybinės lietuvių kalbos komisijos – VLK – Konsultacijų bankas (2024). *Kokia reikšmė vartojamas žodis „medija“, „medijos“?*. VLK Konsultacijų bankas. <https://www.vlkk.lt/konsultacijos/12563-medija-medijos>
128. Vartiak, L. (2014). Activities of Socially Responsible Companies Operating in the Euroregion Beskydy. In *Rozvoj Euroregionu Beskydy VIII Conference*, 8. [https://www.researchgate.net/publication/283268161\\_ACTIVITIES\\_OF\\_SOCIALLY\\_RESPONSIBLE\\_COMPANIES\\_OPERATING\\_IN\\_THE\\_EUROREGION\\_BESKYDY](https://www.researchgate.net/publication/283268161_ACTIVITIES_OF_SOCIALLY_RESPONSIBLE_COMPANIES_OPERATING_IN_THE_EUROREGION_BESKYDY)
129. Visuotinė lietuvių enciklopedija – VLE (2024). *Nekilnojamasis turtas*. <https://www.vle.lt/straipsnis/nekilnojamasis-turtas/>
130. Walker, K. A. (2010). Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review* 12(357–387). <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
131. Warren-Myers, G. (2012). Sustainable Management of Real Estate: Is It Really Sustainability? *The Journal of Sustainable Real Estate*, 4(77–97). <http://www.jstor.org/stable/24860832>
132. Wei, W., Ramalho, O., & Mandin, C. (2015). Indoor air quality requirements in green building certifications. *Building and Environment*, 92(10-19). <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2015.03.035>
133. World Commission on Environment and Development – WCED (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
134. Wuni, I. Y., Shen, G. Q. P., & Osei-Kyei, R. (2019). Scientometric review of global research trends on green buildings in construction journals from 1992 to 2018. *Energy and Buildings*, 190(69-85). <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2019.02.010>
135. Yudelso, J. (2006). *Marketing Green Buildings: Guide for Engineering, Construction and Architecture*. The Fairmont Press.
136. Zavadskas, E. K., Cavallaro, F., Podvezko, V., Ubartė, I., & Kaklauskas, A. (2017). MCDM Assessment of a Healthy and Safe Built Environment According to Sustainable Development Principles: A Practical Neighborhood Approach in Vilnius. *Sustainability*, 9. <https://doi.org/10.3390/su9050702>
137. Žemaitis, P., Linkevičius, E., Aleinikovas, M., & Tuomasjukka, D. (2021). Sustainability impact assessment of glue laminated timber and concrete-based building materials production chains – A Lithuanian case study. *Journal of Cleaner Production*, 321. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129005>
138. Zhang, J. (2010). Green Marketing Strategy Analysis of Real Estate Based on Low-Carbon Economy. *International Journal of Business and Management*, 5. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p177>

139. Zhang, L., Wu, J., & Liu, H. (2018). Turning green into gold: A review on the economics of green buildings. *Journal of Cleaner Production*, 172(2234-2245).  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.188>
140. Zhang, Y., Wang, H., Gao, W., Wang, F., Zhou, N., Kammen, D. M., & Ying, X. (2019). A Survey of the Status and Challenges of Green Building Development in Various Countries. *Sustainability*, 11. <https://doi.org/10.3390/su11195385>
141. Zhao, X., Zuo, J., Wu, G., & Huang, C. (2018). A bibliometric review of green building research 2000–2016. *Architectural Science Review*, 62 (74-88).  
<https://doi.org/10.1080/00038628.2018.1485548>
142. Žičkienė, A., Morkunas, M., Volkov, A., Balezentis, T., Streimikienė, D., & Siksnyte-Butkiene, I. (2022). Sustainable Energy Development and Climate Change Mitigation at the Local Level through the Lens of Renewable Energy: Evidence from Lithuanian Case Study. *Energies*, 15. <https://doi.org/10.3390/en15030980>
143. Ziemba, E., Śmietana, K., Ramian, T., & Kania, K. (2015). The Concept of a Sustainable Approach to Corporate Real Estate Management. *Real Estate Management and Valuation*, 23(85–94).  
<https://doi.org/10.1515/remav2015-0039>

## 1 PRIEDAS. Komunikacijos apie tvarų verslą aspektai ir priskirtos temos

|    | Dimensijos aspektas | Dimensijos aspekto tema                                                                                                                                                                                           | Atsikartojimų skaičius KIS | Atsikartojimų skaičius ST(FB)P | Bendras atsikartojimo koeficientas, f |
|----|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| 1  | A.6                 | Pastato energinis naudingumas ir klasė                                                                                                                                                                            | 29                         | 6                              | 0,30                                  |
| 2  | E.1                 | Inovatyvios patalpų VAK puoselėjančios sistemos/ sprendimai (šildymo; apšvietimo; vėdinimo/ rekuperacinės; apšilimo; saugumo; temperatūros reguliavimo; NT valdymo platformos; garso akustikos; vėsinimo).        | 28                         | 6                              | 0,29                                  |
| 3  | A.5                 | Žaliųjų erdvių saugojimas ir kūrimas                                                                                                                                                                              | 20                         | 10                             | 0,26                                  |
| 4  | S.3_V               | Patalpų VAK siekiant SŠ gerovės/ sveikatos puoselėjimas pasitelkiant (vėdinimą/ rekuperaciją; šildymą; ergonomiškumą; apšvietimą; garso akustiką; kondicionavimą/ vėsinimą; drėkinimą; vandens kokybės tikrinimą) | 27                         | 2                              | 0,25                                  |
| 5  | S.7_I               | Pridėtinė vertė miestui ir viešųjų miesto erdvių pritaikymas visuomenės poreikiams                                                                                                                                | 18                         | 11                             | 0,25                                  |
| 6  | S.7_I               | Projekto bendruomenės būrimas ir iniciatyvų skatinimas                                                                                                                                                            | 17                         | 10                             | 0,23                                  |
| 7  | E.2                 | Bendri projektai su menininkų bendruomene                                                                                                                                                                         | 12                         | 14                             | 0,22                                  |
| 8  | E.2                 | Pastatų sertifikavimas samdant tvarumo vertinimo agentūras                                                                                                                                                        | 16                         | 10                             | 0,22                                  |
| 9  | A.7                 | Energijos ir medžiagų iš atsinaujinančių šaltinių naudojimas                                                                                                                                                      | 17                         | 8                              | 0,21                                  |
| 10 | S.7_I               | Kultūrinės veiklos rėmimas                                                                                                                                                                                        | 11                         | 12                             | 0,20                                  |
| 11 | E.2                 | LT NT asociacijų konkursų apdovanojimai ir aktyvi veikla jose                                                                                                                                                     | 12                         | 9                              | 0,18                                  |
| 12 | E.2                 | Bendradarbiavimas su LT ugdymo įstaigomis                                                                                                                                                                         | 8                          | 12                             | 0,17                                  |
| 13 | S.7_I               | Visuomenės edukacija tvarumo temomis                                                                                                                                                                              | 13                         | 6                              | 0,16                                  |
| 14 | S.7_I               | Visuomenės sveikos gyvensenos (emocinės (x8) ir judumo (x11)) skatinimas                                                                                                                                          | 8                          | 11                             | 0,16                                  |
| 15 | E.2                 | Bendri projektai su NVO                                                                                                                                                                                           | 2                          | 14                             | 0,14                                  |
| 16 | E.2                 | Bendradarbiavimas su projektų bendruomenėmis                                                                                                                                                                      | 7                          | 7                              | 0,12                                  |
| 17 | A.0                 | BREEAM sertifikatas vertinantis aplinkosauginį poveikį                                                                                                                                                            | 7                          | 6                              | 0,11                                  |
| 18 | E.2                 | Bendradarbiavimas su sporto bendruomene                                                                                                                                                                           | 9                          | 4                              | 0,11                                  |
| 19 | E.3                 | Užsakomieji tyrimai/ tiriamieji projektai žinių bazei plėsti                                                                                                                                                      | 4                          | 8                              | 0,10                                  |
| 20 | E.1                 | Saulės energetikos technologijos                                                                                                                                                                                  | 7                          | 4                              | 0,09                                  |
| 21 | S.7_I               | NVO rėmimas                                                                                                                                                                                                       | 1                          | 9                              | 0,09                                  |
| 22 | A.6                 | Ilgamžės, todėl kokybiškos medžiagos                                                                                                                                                                              | 8                          | 1                              | 0,08                                  |
| 23 | E.5                 | Tvarūs NT projektų užsakovai                                                                                                                                                                                      | 5                          | 4                              | 0,08                                  |
| 24 | S.2                 | Tvarumo praktikos skatinimas įtraukiant darbuotojus                                                                                                                                                               |                            | 9                              | 0,08                                  |
| 25 | S.3_V               | Dirbančiųjų sveikos gyvensenos (fizinės (x3) ir emocinė (x6)) puoselėjimas                                                                                                                                        | 6                          | 3                              | 0,08                                  |
| 26 | A.6                 | Teritorijų konversija                                                                                                                                                                                             | 6                          | 2                              | 0,07                                  |
| 27 | A.7                 | Organinių/ natūralių medžiagų naudojimas                                                                                                                                                                          | 5                          | 3                              | 0,07                                  |
| 28 | S.7_I               | LT sportinės bendruomenės rėmimas                                                                                                                                                                                 | 4                          | 4                              | 0,07                                  |
| 29 | A.5                 | Vietovei būdingos gyvūnijos puoselėjimas                                                                                                                                                                          | 1                          | 6                              | 0,06                                  |
| 30 | A.7                 | Perdirbtų išteklių (x4)/ medžiagų (x3) naudojimas                                                                                                                                                                 | 4                          | 3                              | 0,06                                  |
| 31 | S.3_V               | Dirbančiųjų gerovės ir produktyvumo puoselėjimas                                                                                                                                                                  | 6                          | 1                              | 0,06                                  |
| 32 | S.7_I               | LT ekonomikos/ verslo stiprinimas                                                                                                                                                                                 | 5                          | 2                              | 0,06                                  |
| 33 | S.7_I               | Parama akademinei bendruomenei                                                                                                                                                                                    | 3                          | 4                              | 0,06                                  |
| 34 | S.7_I               | Parama LT šalims partnerėms                                                                                                                                                                                       | 2                          | 5                              | 0,06                                  |
| 35 | A.0                 | LPTVS sertifikatas vertinantis aplinkosauginį poveikį                                                                                                                                                             | 4                          | 2                              | 0,05                                  |
| 36 | A.1                 | CO2 pėdsako matavimas/ mažinimas                                                                                                                                                                                  | 5                          | 1                              | 0,05                                  |
| 37 | A.4                 | Mažiau taršios medžiagos                                                                                                                                                                                          | 4                          | 2                              | 0,05                                  |
| 38 | A.7                 | Žalieji pastatai/ žaliosios energija naudojimas                                                                                                                                                                   | 4                          | 2                              | 0,05                                  |
| 39 | E.1                 | Tvारीų konstrukcijų technologijos                                                                                                                                                                                 | 6                          |                                | 0,05                                  |
| 40 | S.3_V               | WELL sertifikatas vertinantis pastato darbuotojų gerovę                                                                                                                                                           | 2                          | 4                              | 0,05                                  |
| 41 | S.6                 | Sąžiningo verslo ir konkurencijos puoselėjimas                                                                                                                                                                    | 6                          |                                | 0,05                                  |
| 42 | A.4                 | Aplinkinių teritorijos valymas nuo šiukšlių                                                                                                                                                                       | 3                          | 2                              | 0,04                                  |
| 43 | A.7                 | Antrinis išteklių panaudojimas                                                                                                                                                                                    | 2                          | 3                              | 0,04                                  |
| 44 | E.2                 | Bendradarbiavimas su miesto savivaldybėmis                                                                                                                                                                        | 3                          | 2                              | 0,04                                  |
| 45 | E.2                 | Bendrų interesų grupių organizavimas                                                                                                                                                                              | 2                          | 3                              | 0,04                                  |
| 46 | S.1                 | Viešai prieinami išsamūs duomenys apie vykdomas iniciatyvas                                                                                                                                                       | 2                          | 3                              | 0,04                                  |
| 47 | A.2                 | Miesto upių valymas/ būklės gerinimas                                                                                                                                                                             | 1                          | 3                              | 0,03                                  |
| 48 | A.5                 | Vietovei būdingos augalijos puoselėjimas                                                                                                                                                                          | 3                          | 1                              | 0,03                                  |
| 49 | A.6                 | Neutralumas/ pasyvumas klimatui                                                                                                                                                                                   | 4                          |                                | 0,03                                  |
| 50 | E.1                 | Mokslinių tyrimų iniciavimas                                                                                                                                                                                      | 1                          | 3                              | 0,03                                  |
| 51 | E.2                 | Bendradarbiavimas su užsakovais                                                                                                                                                                                   | 1                          | 3                              | 0,03                                  |
| 52 | E.2                 | Bendri projektai su rinkos ir viešosios nuomonės tyrimų bendrovėmis                                                                                                                                               | 4                          |                                | 0,03                                  |
| 53 | E.5                 | Tvarūs pirkėjai/ nuomininkai                                                                                                                                                                                      | 2                          | 2                              | 0,03                                  |
| 54 | S.7_I               | LT energetinės nepriklausomybės puoselėjimas                                                                                                                                                                      | 4                          |                                | 0,03                                  |
| 55 | S.4                 | Lygybės/ vienodų sąlygų puoselėjimas                                                                                                                                                                              | 4                          |                                | 0,03                                  |

|     |       |                                                                              |   |   |      |
|-----|-------|------------------------------------------------------------------------------|---|---|------|
| 56  | E.1   | Pavyzdiniai NT projektai                                                     | 2 | 1 | 0,03 |
| 57  | E.4   | Tvarūs energijos įsigijimo modeliai                                          | 1 | 2 | 0,03 |
| 58  | S.1   | Išsamiau nei reikalaujama aprašomas duomenų tvarkymas ir apsauga             | 3 |   | 0,03 |
| 59  | S.1   | Skaidrus ir atviras bendradarbiavimas                                        | 3 |   | 0,03 |
| 60  | S.7_I | Tvarumo puoselėjimas NT sektoriuje                                           | 2 | 1 | 0,03 |
| 61  | S.4   | Verslo etikos ir jos kodeksų įmonėje įtvirtinimas                            | 2 | 1 | 0,03 |
| 62  | E.1   | Stogų apželdinimo sprendimai                                                 | 2 |   | 0,02 |
| 63  | E.1   | Tvorių fasadų technologijos                                                  | 2 |   | 0,02 |
| 64  | E.1   | Vėjo energetikos technologijos                                               | 1 | 1 | 0,02 |
| 65  | E.2   | Bendri projektai su mokslininkais ir technologijų asociacijomis              | 2 |   | 0,02 |
| 66  | E.3   | Darbuotojų komandiruotės/ mokymai tvarumo žinių bazei plėsti                 |   | 2 | 0,02 |
| 67  | E.4   | Automatizuotos NT valdymo sistemos                                           | 1 | 1 | 0,02 |
| 68  | E.4   | Statinio modeliavimo sistemos (BIM)                                          | 2 |   | 0,02 |
| 69  | E.4   | Tvarios darbų kokybės kontrolės sistemos                                     | 2 |   | 0,02 |
| 70  | E.5   | Automatizuotos veikimo instrukcijų perdavimas                                |   | 2 | 0,02 |
| 71  | E.5   | Tvari tiekimo grandinė                                                       | 2 |   | 0,02 |
| 72  | S.1   | Atsakomybė už sprendimus ir veiksmus                                         | 2 |   | 0,02 |
| 73  | S.2   | Darbuotojų mokymai apie tvarumą                                              | 1 | 1 | 0,02 |
| 74  | S.2   | Žmogiškojo kapitalo plėtra skatinant į tvarumą orientuotomis darbo sąlygomis |   | 2 | 0,02 |
| 75  | S.7_I | Tvarumo iniciatyvų fondo steigimas                                           | 1 | 1 | 0,02 |
| 76  | S.4   | Etikos verslo puoselėjimas                                                   | 2 |   | 0,02 |
| 77  | S.4   | Tvarumu grįsta įmonės kultūra                                                | 2 |   | 0,02 |
| 78  | S.6   | Atlygio/ kyšių siekiant daryti įtaką netoliaravimas                          | 2 |   | 0,02 |
| 79  | S.6   | Korupcijos netoliaravimas                                                    | 2 |   | 0,02 |
| 80  | A.0   | LEED sertifikatas vertinantys aplinkosauginį poveikį                         | 1 |   | 0,01 |
| 81  | A.2   | Lietaus ir panaudoto vandens valdymas                                        | 1 |   | 0,01 |
| 82  | A.3   | Dirvos kokybės gerinimas                                                     | 1 |   | 0,01 |
| 83  | A.3   | Gamtai draugiškos statybinės medžiagos                                       | 1 |   | 0,01 |
| 84  | A.4   | Statybinių atliekų rūšiojimas                                                | 1 |   | 0,01 |
| 85  | A.5   | Vietovės būdingų vandenviečių puoselėjimas                                   | 1 |   | 0,01 |
| 86  | A.6   | Ilgalaikės aplinkosauginės vertės kūrimas                                    | 1 |   | 0,01 |
| 87  | A.6   | Mažas poveikis aplinkai visą LC                                              | 1 |   | 0,01 |
| 88  | A.6   | Pastatų renovacija                                                           | 1 |   | 0,01 |
| 89  | E.1   | Inovatyvūs sodai                                                             |   | 1 | 0,01 |
| 90  | E.1   | Medžiagų sutvirtinimo technologijos                                          | 1 |   | 0,01 |
| 91  | E.2   | Bendradarbiavimas su prekybininkais naftos produktais                        |   | 1 | 0,01 |
| 92  | E.2   | Patikimas ir stabilus bendradarbiavimas su partneriais                       | 1 |   | 0,01 |
| 93  | E.4   | Konfidenciali ir saugi pranešimų sistema dėl neetiško elgesio                | 1 |   | 0,01 |
| 94  | E.4   | Lankstus darbo krūvio paskirstymas                                           |   | 1 | 0,01 |
| 95  | E.4   | Tvarumą atliepiančių praktikų integracija darbo švenčių metu                 |   | 1 | 0,01 |
| 96  | E.6   | Fondo iniciatyvų ataskaitos/ duomenų pateikimas                              | 1 |   | 0,01 |
| 97  | S.1   | Projekto atvirumas                                                           | 1 |   | 0,01 |
| 98  | S.1   | Rėmimasis skaidrumo standartais                                              | 1 |   | 0,01 |
| 99  | S.2   | Pirkimo skatinimas tvariomis dovanomis                                       | 1 |   | 0,01 |
| 100 | S.2   | Pranešimų dėl neetiško elgesio įmonėje skatinimas                            | 1 |   | 0,01 |
| 101 | S.2   | Skaidri karjera                                                              | 1 |   | 0,01 |
| 102 | S.3_V | DSS aplinkos kūrimas                                                         | 1 |   | 0,01 |
| 103 | S.3_V | DSS nekenksmingos priemonės statybų metu                                     | 1 |   | 0,01 |
| 104 | S.3_V | Gyventojų sveikos gyvensenos (emocinės) puoselėjimas                         |   | 1 | 0,01 |
| 105 | S.3_V | Leesman sertifikatas vertinantys darbo aplinkos kokybę                       | 1 |   | 0,01 |
| 106 | S.3_V | Nelaimingų atsitikimų prevencija                                             | 1 |   | 0,01 |
| 107 | S.3_V | Statybiečių inspektavimas dėl DSS                                            | 1 |   | 0,01 |
| 108 | S.7_I | Ilgalaikė socialinės vertės kūrimas                                          | 1 |   | 0,01 |
| 109 | S.7_I | LT saugumo puoselėjimas                                                      | 1 |   | 0,01 |
| 110 | S.7_I | Vadovavimasis gero verslo principais                                         | 1 |   | 0,01 |
| 111 | S.4   | Diskriminacijos įmonėje netoleravimas                                        | 1 |   | 0,01 |
| 112 | S.4   | Pagarbus bendravimas                                                         | 1 |   | 0,01 |
| 113 | S.4   | Socialinės darnos puoselėjimas                                               | 1 |   | 0,01 |
| 114 | S.6   | Asmeninių ir profesinių interesų atskirtis                                   | 1 |   | 0,01 |
| 115 | S.6   | P pinigų plovimo prevencija                                                  | 1 |   | 0,01 |
| 116 | S.6   | Sąsają su politika netoliaravimas                                            | 1 |   | 0,01 |
| 117 | S.6   | Trečiųjų šalių finansinėse operacijose netoliaravimas                        | 1 |   | 0,01 |