

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

MENŲ FAKULTETAS

MENOTYROS KATEDRA

Silvija Aleknaitė

**KULTŪROS ORGANIZACIJŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS**

**KOMUNIKACIJA: „KAUNAS 2022“ ATVEJIS**

Bakalauro baigiamasis darbas

Kūrybinių industrijų studijų programa, valstybinis kodas 612P96003

Komunikacijos studijų kryptis

**Vadovas(-ė):** \_\_\_\_\_

(Pedagoginis ir mokslinis laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

**Apginta:** Menų fakulteto dekanas (-ė) \_\_\_\_\_

(Pedagoginis ir mokslinis laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Kaunas, 2018

# TURINYS

<b>SANTRAUKA</b> .....	2
<b>SUMMARY</b> .....	3
<b>1. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SAMPRATA</b> .....	8
1.1. Įmonių socialinė atsakomybė.....	8
1.2. Socialinės atsakomybės principai kultūros organizacijose.....	15
<b>2. Socialinės atsakomybės komunikacija</b> .....	18
<b>3. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS</b> .....	23
3.1. Dokumentų analizė .....	24
3.2. Kiekybinė ir kokybinė turinio analizė .....	25
<b>4. „KAUNAS 2022“ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KOMUNIKACIJA</b> .....	25
4.1. Socialinės atsakomybės komunikacija paraiškoje.....	25
4.2. Socialinės atsakomybės komunikacija „Kaunas 2022“ tinklapyje .....	31
4.3. Naujienų apie „Kaunas 2022“ socialiai atsakingas veiklas komunikacija .....	33
4.4. „Kaunas 2022“ socialinės atsakomybės komunikacija <i>Facebook</i> platformoje.....	35
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	39
<b>ŠALTINIŲ SĄRAŠAS</b> .....	43
<b>PRIEDAI</b> .....	44

## SANTRAUKA

Kultūrai tapus viena iš laisvalaikio praleidimo formų, darosi vis sunkiau pritraukti ir užmegzti tvirtus santykius su auditorijomis. Kultūros organizacijoms tenka ieškoti naujų priemonių patraukti auditorijų dėmesį, tuo pačiu metu tenkinant rėmėjų, partnerių ir kitų suinteresuotojų norus. Toks spaudimas privertė organizacijas taikyti kitokius vadybos modelius ir į veiklos strategiją įtraukti socialinę atsakomybę (SA).

Tyrimė naudojama atvejo analizės strategija – pasirinkta Kauno ir visos Lietuvos kultūriniam laukui ypač svarbi organizacija „Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022“ („Kaunas 2022“). Darbo tikslas yra išanalizuoti ir įvertinti „Kaunas 2022“ socialinės atsakomybės komunikaciją kaip įvaizdžio formavimo priemonę. Tyrimė bus analizuojami dokumentai (EKS paraiškų kriterijai, „Kauno miesto kultūros strategija iki 2027 m.“, KEKS 2022 paraiška) ir pranešimai internetiniuose naujienų portaluose (15min.lt ir „Kaunas pilnas kultūros“), „Kaunas 2022“ tinklapyje ir *Facebook* platformoje (kiekybinė ir kokybinė turinio analizė).

Atlikus tyrimą, pastebėta, kad „Kaunas 2022“ komunikacija yra pritaikyta prie paraiškoje skelbiamų veiklų. Daugiausiai komunuojama apie bendruomeniškumo ugdymą ir visuomenės įtraukimą į kūrybines bei kultūrinias iniciatyvas, o dažniausiai minimos tikslinės grupės yra bendruomenės ir Kauno m. bei Kauno r. gyventojai. Žinutės yra pritaikytos prie komunikacijos kanalų auditorijos, tokiu būdu kuriant patį aktualiausią ir įdomiausią organizacijos įvaizdį atskiroms tikslinėms grupėms. Vis dėlto, komunikacijoje pasigendama svarbiausių socialinės atsakomybės elementų – atskaitomybės ir skaidrumo. Tai rodo, jog organizacija sąmoningai savęs nepozicionuoja kaip socialiai atsakingos, o labiau kuria atviros ir bendruomeniškos organizacijos įvaizdį.

Išanalizavus „Kaunas 2022“ SA komunikacija, galima pastebėti, kad yra taikoma tiek vienakryptė, tiek dvikryptė komunikacija. Daugelis žinučių yra informacinio pobūdžio, tačiau stengiamasi ir užmegzti pokalbį, įtraukti suinteresuotuosius į dialogą. Vis dėlto, *Facebook* platformoje daug reakcijos iš visuomenės nesulaukiama, tad pagrindinis komunikacijos tikslas tampa pakviesti žmones ateiti į gyvus renginius, kurių metu užsimezga aktyvesnė diskusija. Nors pati komunikacija yra vykdoma tikrai aktyviai, organizacija nepakankamai efektyviai iškomunuoją, kad yra socialiai atsakinga, taip neišnaudodama visos SA komunikacijos teikiamos naudos.

## SUMMARY

### Communication of Social Responsibility in Cultural Organizations: “Kaunas 2022” Case Study

As culture became a form of leisure reaching and building relationship with an audience became a difficult task. Cultural organizations have to look for new means to attract the audience while meeting the interests of stakeholders. Such pressure has forced organizations to apply different business management models and incorporate corporate social responsibility (CSR) into their strategy.

Socially responsible practices and their communication improve company's image and reputation. Since the communication of social responsibility helps build stronger relationships with stakeholders and address sensitive social issues it can be particularly useful for cultural organizations.

This research studies the case of "Kaunas - European Capital of Culture 2022" ("Kaunas 2022") which is currently very relevant in a cultural field of Lithuania and especially Kaunas city. The goal is to analyze and evaluate communication of corporate social responsibility as a tool of image formation for "Kaunas 2022". The research analyses various documents, articles in news portals and their Facebook platform (content analysis).

The research shows that "Kaunas 2022" communication accommodates activities described in the application. The focus of their communication is on contribution to build a community and its inclusion into the local culture. Most commonly addressed target groups are communities and residents of Kaunas city and Kaunas district. Messages are formed based on the chosen channel of communication and its audience therefore creating the most interesting and relevant image for separate target groups. Nonetheless, "Kaunas 2022" communication lacks crucial elements of social responsibility - accountability and transparency. This indicates that this organization intentionally positions itself as an open community oriented organization rather than a socially responsible organization.

"Kaunas 2022" uses both one-way and two-way (symmetric and asymmetric) CSR communication strategies. Most of the communication messages are informative but they also try to interact and establish a pro-active dialogue with stakeholders. However there are very little reactions from community in Facebook so the main purpose of communication shifts from interaction to informing about upcoming events where the main discussion takes place. Although communication is very active on every communication channel there are not enough messages about CSR actions which shows the struggle to create an image of a socially responsible organization.

## IVADAS

Demokratiškėjant visuomenei kultūra taip pat keičiasi – iš elitinės tampa prieinama visiems, tokiu būdu tapdama viena laisvalaikio praleidimo formų. Nors tai patrauklu platesnei auditorijai, tačiau didėjanti konkurencija ir komunikacijos iššūkiai apsunkina visuomenės pasiekimą bei pritraukimą. Dėl šių priežasčių kultūros organizacijoms tenka ieškoti naujų priemonių patraukti vartotojų dėmesį, tuo pačiu metu tenkinant dalininkų, partnerių ir kitų suinteresuotojų norus. Toks spaudimas privertė organizacijas taikyti kitokius verslo modelius ir į veiklos strategiją įtraukti socialinę atsakomybę (SA).

R. Kovaliov, V. Snieška, A. Simanavičius (2009) rašo, kad įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA) yra ypač svarbi, netgi būtina šiuolaikiniam verslui. Verslai, kurie taiko jos principus ir apie tai komunikuoja visuomenei, sulaukia daug daugiau dėmesio ir už jų prekes vartotojai yra linkę mokėti daugiau.

Įvairiuose literatūros šaltiniuose SA apibūdinama skirtingai, pabrėžiant vis kitą esminę jungtį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir visuomenės. Europos Sąjungos Komisiją (ESK) ĮSA apibūdina kaip atsakomybę dėl įtakos visuomenei, kurią prisiima įmonės. ESK tiki, kad ĮSA yra svarbus veiksnys Europos Sąjungos verslo bei ekonomikos tvarumo, konkurencingumo ir inovatyvumo didinimui.

Tam, kad visuomenė žinotų, kiek socialiai atsakinga yra organizacija, labai svarbus yra komunikacijos vaidmuo. Apie SA veiklas komunikuoti galima per socialinius tinklus, straipsnius žiniasklaidoje bei savo tinklalapyje, taip pat per renginius ir susitikimus su visuomene bei suinteresuotaisiais. **ĮSA komunikacijos strategija turėtų būti sukurta taip, kad padėtų atskleisti organizacijos veiklos skaidrumą, patikimumą ir atsakomybę** (McGunagle, 2016). **Tokiu būdu SA komunikacija tampa būdu užtikrinti organizacijos patikimumą ir sukurti stipresnį ryšį bei tarpusavio pasitikėjimą su suinteresuotaisiais** (Chaudri, 2016). Šiuolaikinėje globalioje ekonomikoje organizacijos sėkmę tam tikru lygiu nulemia jos sugebėjimas aiškiai ir laiku iškomunikuoti savo socialiai atsakingus veiksmus visuomenei (McGunagle, 2016).

2022 m. kultūros mylėtojų akys kryps į Kauną – jis taps Europos kultūros sostine (EKS). Nors oficialiai Kaunas EKS taps tik po 4 metų, savo veiklą organizacija pradėjo jau dabar. Įvairūs renginiai kviečia miestiečius jungtis ir įsitraukti į Kaunas – Europos kultūros sostinė („Kaunas 2022“) organizavimą, siūlyti savo idėjas bei dalyvauti mokymuose. Pasiruošimo etapas skirtas sužinoti gyventojų norus ir lūkesčius programai, stiprinti vietines ir plėsti tarptautines partnerystes bei užtikrinti, jog veiklos ir pokyčiai, kuriuos įgyvendins „Kaunas 2022“ bus tvarūs ir aktualūs net ir po 2022 m.

„Kaunas 2022“ yra viena didžiausių kultūrinių iniciatyvų Lietuvoje. Ji kuria šiuolaikinį Kauno įvaizdį vietinėje ir tarptautinėje rinkoje. Sėkmingai įgyvendinta socialinės atsakomybės strategija gali turėti teigiamos įtakos Kauno miesto įvaizdžiui ir tokiu būdu pritraukti daugiau turistų (kas yra vienas iš „Kaunas 2022“ tikslų). **Įgyvendinus paraiškoje numatytas veiklas ir jas plačiai iškomunikavus, Kaunas galėtų tapti vienu patraukliausių miestų vystyti bendruomenines iniciatyvas, vykdyti tarptautinį bendradarbiavimą bei mėgautis visiems prieinama kultūra.**

Kol kas visi tyrimai apie „Kaunas 2022“ buvo atlikti prieš laimint EKS titulą ir yra labiau sutelkti į analizę, kaip Kaunas galėtų laimėti ir ką reiktų daryti, kai tai nutiks. Kūrybinių industrijų tyrimas „Kūrybinis Kaunas“ (2016) gan išsamiai tyrinėjo Kauno miesto kūrybinį sektorių bei jo potencialą. Taip pat buvo atliktas papildomas tyrimas „Naujamiesčio potencialas kūrybinėms veikloms“ (2016), kurio metu identifikuota 80 apleistų pastatų naujamiesčio teritorijoje. Jucevičiūtė (2016) analizuoja EKS 2022 komisijos pateiktas išvadas Kaunui ir Klaipėdai, parengia „Kaunas 2022“ projekto plėtojimo gaires ir siūlo preliminarų marketingo planą, kurį galima būtų pritaikyti Kaunui laimėjus EKS konkursą. Kemežytė (2016) analizuoja dalyvaujamosios kultūros principus ir pateikia pasiūlymus, kaip juos būtų galima pritaikyti „Kaunas 2022“ komunikacijoje. Mano tyrimas vertins jau vykstančias veiklas ir suteiks grįžtamąjį ryšį apie jų komunikaciją.

Taip pat Lietuvoje dar nėra atliktas tyrimas orientuotas į socialinę atsakomybę ir jos komunikaciją kultūros sektoriuje. Daug autorių rašo apie įmonių socialinę atsakomybę versle (Socialinė atsakomybė verslo ir viešajame sektoriuje, 2015), taip pat tyrinėjamas socialiai atsakingas marketingas (Bivainienė, 2015, 148-161) bei universitetas (Tauginienė, 2015, 253-280). Analizuodama šiuos darbus, ieškosiu panašumų ir skirtumų tarp aprašomų organizacijų ir kultūros sektoriaus, taip siekdama kuo geriau įvertinti „Kaunas 2022“ vykdomas SA veiklas. Taip pat atsižvelgsiu į siūlomas ĮSA komunikacijos strategijas ir remdamasi jomis analizuosiu „Kaunas 2022“ atvejį.

Savo darbe tirsiu „Kaunas 2022“ socialinės atsakomybės komunikaciją kaip būdą gerinti organizacijos įvaizdį visuomenėje. Atkreipsiu dėmesį į SA komunikacijos kanalus, aktyvumą, efektyvumą bei patrauklumą visuomenei. Mano pagrindinis tikslas yra išanalizuoti ir įvertinti minėtos organizacijos ĮSA komunikacijos strategiją. Tyrimą pradėsiu nuo 2017 m. lapkričio 1 d., o baigsiu po pusės metų – 2018 metų gegužės 1 d. Pusės metų tyrimo laikotarpis pasirinktas siekiant analizuoti naujausią komunikaciją, kai visos paraiškoje minimos programos jau yra prasidėjusios.

**Tyrimo objektas:** „Kaunas 2022“ socialinės atsakomybės komunikacija.

**Tikslas:** Išanalizuoti „Kaunas 2022“ socialinės atsakomybės komunikaciją.

### **Uždaviniai:**

1. Supažindinti su šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje pristatomomis socialinės atsakomybės ir jos komunikacijos sampratomis;
2. Nustatyti socialinės atsakomybės komunikacijos poveikį kultūros organizacijoms;
3. Išanalizuoti „Kaunas 2022“ paraiškoje paminėtus socialinės atsakomybės požymius;
4. Įvertinti „Kaunas 2022“ socialinės atsakomybės komunikaciją;

### **Tyrimo prielaidos:**

1. ĮSA komunikacija yra efektyvi priemonė, siekiant gerinti organizacijos įvaizdį visuomenėje;
2. „Kaunas 2022“ SA komunikacijoje daugiausiai naudojama vienakryptė komunikacija;
3. „Kaunas 2022“ daugiausiai komunikuoja apie sociokultūrinį SA aspektą ir gerokai mažiau dėmesio skiria ekonominiam ir ekologiniam aspektams.

**Moksliniai tyrimo metodai:** Norint geriausiai įvertinti kultūros organizacijų SA komunikaciją, bus taikoma **atvejo analizės strategija**. Pasirinktas „Kaunas 2022“ atvejis yra ypač aktualus dabartiniame Lietuvos kultūros kontekste ir savo veikloje taiko socialinės atsakomybės principus, todėl yra tinkamas kultūros organizacijų SA komunikacijos pavyzdys. „Kaunas 2022“ SA komunikaciją nagrinėsiu naudodama **dokumentų analizę** (analizuosiu EKS paraiškų kriterijus, Kauno kultūros strategiją iki 2027 m. ir KEKS 2022 paraišką) ir **kiekybinę bei kokybinę turinio analizę**, kurios metu analizuosiu organizacijos komunikuojamas žinutes per valdomus arba iš dalies valdomus kanalus apie vykdomas SA veiklas.

**Darbo struktūra:** Bakalauro darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalys bei išvados. Įvade pristatoma darbo tema, jos aktualumas, naujumas, išsikeliamas tyrimo problema ir tikslas bei uždaviniai jam pasiekti, taip pat keliamos hipotezės ir pristatomos pagrindinės darbe naudojamos sąvokos.

Pirmojoje dalyje nagrinėjami įmonių socialinės atsakomybės ir jos komunikacijos teoriniai aspektai, apibrėžimai ir teorijos. Šioje dalyje bus pateikiamos naujausios socialinės atsakomybės komunikacijos strategijos ir efektyviausi jų panaudojimo būdai, norint pasiekti geriausius rezultatus. Taip pat aptariama darnaus vystymosi teorija ir išskirtiniai viešajam sektoriui būdingi socialinės atsakomybės aspektai.

Antrojoje dalyje pristatoma taikoma metodologija. Trumpai aprašomi naudoti tyrimo metodai, tyrimo uždaviniai, prielaidos ir etapai.

Trečiojoje dalyje analizuojama „Kaunas 2022“ socialinės atsakomybės komunikacija žiniasklaidoje, socialiniame tinkle *Facebook*, oficialioje interneto svetainėje ir viešai skelbiamoje

KEKS paraiškoje. „Kaunas 2022“ vykdoma SA komunikacija lyginama su paraiškoje aprašytais SA veiklomis ir vertinama pagal teorinėje dalyje pateiktus modelius.

Baigiamojoje darbo dalyje pateikiamos išvados ir teiginiai, apibendrinantys visą darbą. Taip pat pateikiamas literatūros ir šaltinių sąrašas bei priedai.

**Pagrindinės sąvokos:**

*Įmonių socialinė atsakomybė (ISA)/ Socialinė atsakomybė (SA)* – įmonės atsakomybės prisiėmimas dėl daromo poveikio aplinkai ir visuomenei.

*Socialinės atsakomybės komunikacija* – komunikacija apie įmonės vykdomas SA veiklas. Komunikacija gali būti vidinė ir išorinė. Pastaroji yra vykdoma per oficialius dokumentus, ataskaitas, straipsnius žiniasklaidoje, pranešimus socialinėse medijose, susitikimus su suinteresuotaisiais, viešas diskusijas ir pan.

*Darnus vystymasis* – „[tai] vystymasis, tenkinantis dabartinio laikotarpio poreikius, nesudarant pavojaus būsimoms kartoms juos tenkinti“ (Tvaraus vystymosi deklaracija, 2015). Darnus vystymasis apima ekonominius, ekologinius ir sociokultūrinius veiksmus.

*Suinteresuotieji* – visi, kurie gali daryti įtaką įmonei (Freeman, 2010). Yra išskiriamos tokios suinteresuotųjų grupės kaip visuomenė, bendruomenės, partneriai, akcininkai, investuotojai, darbuotojai, tiekėjai, klientai, vyriausybė, politinės frakcijos, profsąjungos ir jų asociacijos, aplinkosaugos, vartotojų ir žmogaus teisių aktyvistai, ir kitos interesų grupės. Suinteresuotųjų grupės yra individualios kiekvienai įmonei.



# 1. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SAMPRATA

Skyriuje apžvelgiami įvairūs socialinės atsakomybės apibrėžimai ir teorijos, padėsiančios geriau suvokti, ką SA reiškia šiuolaikiniame pasaulyje. Visų pirma, ji priartina verslus ir viešojo sektoriaus organizacijas arčiau žmogaus – darydamos gera ir apie tai komunikuodamos suinteresuotiesiems, jos kuria ryšį su visuomene. Tokiu būdu yra kuriama pridėtinė vertė – vartotojas gauna ne tik produktą, bet ir pasitenkinimą, kad palaiko socialiai atsakingą organizaciją ir jos veiklas. Taip pat, socialiai atsakingos organizacijos yra suinteresuotos spręsti aktualias ekonomines, ekologines ir sociokultūrinės visuomenės problemas, taip prisidėdamos prie visuomenės augimo. Kultūros organizacijos savo veikloje taikydamos socialinės atsakomybės principus, gali sukurti žymius pokyčius ir padėti spręsti net ir labiausiai įsišaknijusias socialines problemas.

## 1.1. Įmonių socialinė atsakomybė

Analizuojant įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimus pastebima, kad nėra vieningo šio reiškinio apibūdinimo. Kadangi ĮSA yra socialinės atsakomybės ir verslo sąveika, kiekviename apibrėžime yra akcentuojamas skirtingas aspektas, atsižvelgiant į kontekstą. Kaip rašo Mikšys (2009, p. 1), „Socialinės atsakomybės samprata atspindi konkretaus laikmečio visuomenės rūpesčius ir aktualijas, o šie laikui bėgant keičiasi. Atitinkamai keičiasi ir socialinio atsakingumo samprata bei visuomenės lūkesčiai organizacijų atžvilgiu šioje srityje. Pradžioje socialinė atsakomybė buvo suprantama kaip aukojimas labdarai, vėliau sąvoka išsiplėtė į etišką darbdavystę ir sąžiningą verslą, o paskutiniuoju metu išsiplėtojo į sritis, tokias kaip žmogaus teisės, aplinkos sauga, vartotojų apsauga, darnioji plėtra.“ Atsižvelgiant į laikmetį, yra išskiriami 4 ĮSA vystymosi etapai:

1 lentelė. **Socialinės atsakomybės raidos etapai** (Pruskus, 2003)

<b>Era</b>	<b>Laikotarpis</b>	<b>Organizacijos atsakomybės išraiška</b>
<b>Filantropinė</b>	Iki 1950 m.	Aukojimas labdarai
<b>Problemos suvokimo</b>	1953 - 1967	Atsakomybės suvokimas. Įsitraukimas į visuomenės reikalus
<b>Problemos sprendimo</b>	1968 - 1973	Susirūpinimas aplinkos apsauga. Rasinės diskriminacijos problemų sprendimas

<b>Socialinio jautrumo</b>	Nuo 1974 iki šiol	Organizacijos elgesio ir etikos supratimas. Socialiai atsakinga veikla
----------------------------	-------------------	---

Kadangi ĮSA supratimas keičiasi pagal tai, kas aktualu to meto visuomenei, ĮSA vystymuisi yra labai svarbus suinteresuotųjų įsitraukimas. Pirmasis apie tai pradėjo kalbėti Freeman dar 1984 m., suinteresuotuosius įvardinęs kaip visus, kurie gali daryti įtaką įmonei (Freeman, 2010). Jis išskyrė suinteresuotąsias šalis, kurios gali daryti įtaką įmonės veiklai: investuotojai, darbuotojai, tiekėjai, klientai, vyriausybė, politinės frakcijos, profsąjungos ir jų asociacijos, aplinkosaugos, vartotojų ir žmogaus teisių aktyvistai, bendruomenių gyventojai ir kitos interesų grupės. Autorius teigė, kad įmonių vadovai turi būti dėmesingi visoms suinteresuotųjų grupėms, kurios yra veikiamos jų vykdomo verslo (Freeman, 2010). **Kaip teigia Chaudri (2016), gerų santykių palaikymas su suinteresuotaisiais padeda pagerinti įmonės patikimumą ir reputaciją.**

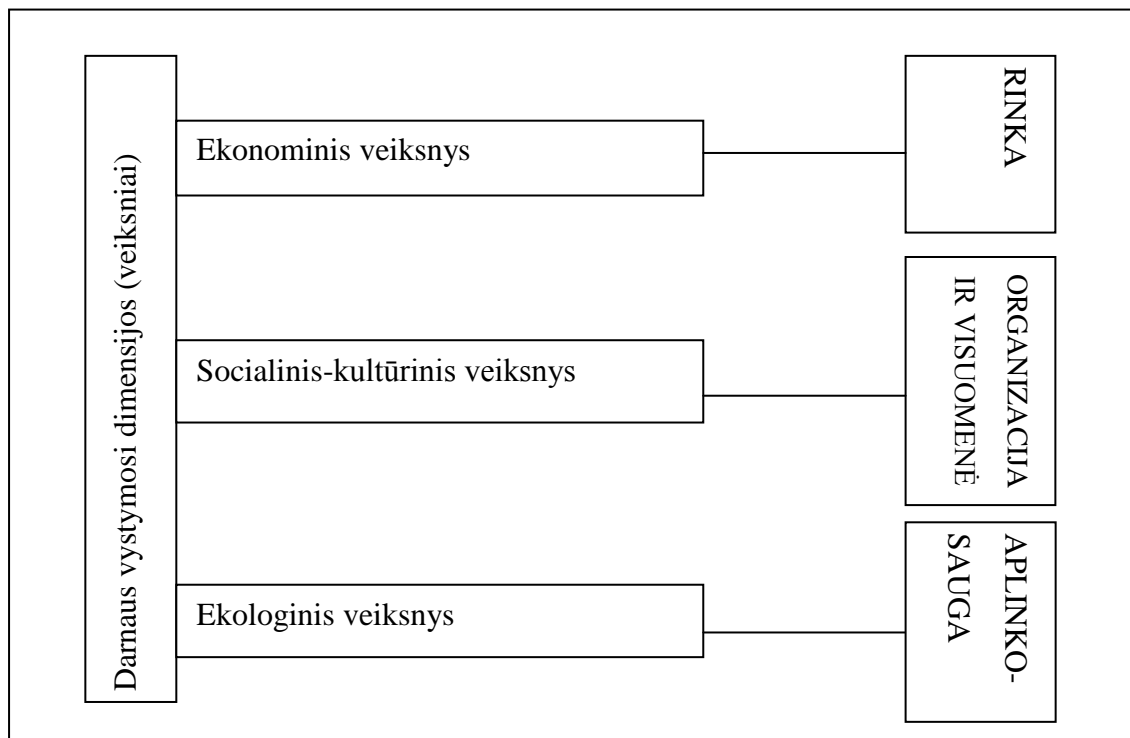
Apie įmonių socialinę atsakomybę pradėta kalbėti didžiųjų korporacijų kontekste, tačiau dabar ĮSA tampa aktuali ir mažesnėms organizacijoms bei valstybinėms įstaigoms. Šiame darbe vartojama ĮSA sąvoka apima visus įmonių ir organizacijų tipus. ĮSA yra teorinė sąvoka apibūdinanti įmonės atsakomybės prisiėmimą dėl jos poveikio aplinkai ir visuomenei – tai įsipareigojimas, kuris nekinta priklausomai nuo organizacijos tipo.

Lietuvoje už socialinės atsakomybės taikymą ir visus su ĮSA susijusius klausimus atsakinga yra Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Šiuo metu ĮSA yra reglamentuojama pagal 2016 m. vasario 12 d. išleistą „Įmonių socialinės atsakomybės 2016–2020 metų veiksmų planą“. Jame ĮSA apibrėžiama kaip „įmonių atsakomybė už jų poveikį aplinkai ir visuomenei (įmonių politika ir praktika, kai jos, laikydamosi įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosaugos ir skaidraus verslo principus). Įmonės kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais ieško novatoriškų sisteminių socialinių, aplinkosaugos ir platesnių ekonominės gerovės problemų sprendimų.“ Pagal šį apibrėžimą įmonės yra įpareigosotos ne tik laikytis įstatymų, susitarimų ir sutartų elgsenos normų, bet ir ieškoti naujų sprendimų aktualioms visuomenės problemoms. Kol kas Lietuvos Respublikoje (LR) ĮSA principų taikymas versle yra savanoriškas ir neprivalomas, o valstybė tik šviečia ir skatina. Vis dėlto, Europos Sąjungos strateginiuose planuose vienas iš prioritetų yra darnus vystymasis, kurio sudedamoji dalis yra socialinė atsakomybė. Todėl daugelyje projektų, kuriuos finansuoja ES, SA aspektai yra privalomi.

Dažnai girdima sąvoka darnus vystymasis tapo vienu svarbiausių prioritetų ES vystymosi strategijoje. Pasaulio Aplinkos ir Vystymosi Komisijos darnaus vystymosi apibrėžimas

skamba taip: „[tai] vystymasis, tenkinantis dabartinio laikotarpio poreikius, nesudarant pavojaus būsims kartoms juos tenkinti“ (Tvaraus vystymosi deklaracija, 2015). Tai apima ekologinius, ekologinius ir socialinius-kultūrinius veiksnys.

1 pav. **Darnaus vystymosi dimensijos (veiksniai)** (Šimanskienė, Paužuolienė, 2015)



Ekonominis veiksnys apima pastovų ekonominę augimą, infliacijos kontroliavimą, finansinį stabilumą ir sugebėjimą investuoti. Taip pat parodo, kiek įmonė yra konkurencinga ir kuria produktus bei paslaugas, kurie atitinka vartotojų poreikius (Suomijos energetikos pramonės įmonių federacija – FINERGY, 2002). Inkorporavus tai į kasdienę įmonės veiklą, bus lengviau išvengti krizių ir prisitaikyti prie rinkos bei visuomenės norų pokyčių. Socialinis-kultūrinis veiksnys yra orientuotas į darbo sąlygų gerinimą, darbuotojų pasitenkinimą, kompetencijų bei motyvacijos didinimą, atvirų santykių palaikymą su suinteresuotaisiais, bendradarbiavimą ir gerųjų praktikų skatinimą, socialinių problemų sprendimą (FINERGY, 2002). Taip pat įmonė turėtų prisidėti ir prie visuomenės gerovės: padėti ir bendradarbiauti su bendruomenėmis, stengtis užtikrinti lygybę ir ugdyti toleranciją (Gudonienė, Leipuvienė, 2007). Teisingai pritaikyti socialiniai-kultūriniai darnaus vystymosi principai padeda organizacijai sukurti geresnę reputaciją, padidinti darbuotojų pasitenkinimą, kurti stipresnes bendruomenes ir išvengti konfliktų. Ekologinis veiksnys šiuo metu ypač aktualus – tai žemės išteklių tausojimas, antrinių medžiagų perdirbimas, energijos taupymas, biologinės įvairovės išsaugojimas (Čiegis, 2003). Kasdienėje įmonių veikloje tai padeda sutaupyti pinigų ir užsitikrinti tvaresnę ateitį. ĮSA veiksmai taip gali būti vertinami pagal darnaus vystymosi dimensijas. Vis dėlto, visus tris elementus suderinti ir panaudoti kaip priemones siekiant darnaus

vystymosi, yra tikrai sudėtingas uždavinys, nes jie visi turi būti vertinami vienodai (Čiegis, 2003). Remiantis Bajorūniene (2012), toks suderinamumas gali būti pasiekiamas tik per institucinę aplinką, nes joje priimami sprendimai veikia visas tris dimensijas.

Darnaus vystymosi (*sustainable development*) sąvoka į lietuvių kalbą verčiama skirtingai. Mokslinėje literatūroje ir dokumentuose (Šileika, Žičkienė, 2001; Jucevičienė, Bankauskienė, Lepaitė, Simonaitienė, 2006; Čiegis, 2008; Šimanskienė, 2009; Juknys, 2008; Kareivaitė, 2012; Štreimikienė, 2014; Subalansuotos plėtros veiksmų programa „Darbotvarkė 21“, 1992) randama įvairių šios sąvokos vertimų: darni plėtra, subalansuota plėtra, tvari plėtra, tvarus vystymasis ar harmoningas vystymasis (Balčiūnaitienė, 2016). Su sunkumais susiduriama verčiant tiek pirmąjį (*sustainable*), tiek antrąjį (*development*) sąvokos žodį, dėl to randama tiek daug skirtingų terminų apibūdinti tam pačiam reiškiniui. *Sustainable* šiuo atveju reiškia ilgalaikę naudą nešantį vystymąsi, tokį, kuris išspręstų šiuo metu ypač aktualias ekonomines, ekologines ir socialines problemas. *Development* gali būti verčiamas kaip plėtra, tačiau tai prieštarautų pagrindinei sąvokos idėjai, nes plėtra pati savaime reiškia plitimą, sklidimą, didėjimą, tačiau Žemės resursai yra riboti, tad nuolatinis plėtimasis yra neįmanomas. Todėl buvo pasirinktas kiek tikslesnis žodis – vystymasis, kuris reiškia tobulėjimą, augimą, pažangą. Valstybinė lietuvių kalbos komisija 2003 m. sausio mėnesio posėdyje sąvoką „darnus vystymasis“ patvirtino kaip oficialų „*sustainable development*“ vertimą (Balčiūnaitienė, 2016).

2015 metų rugsėjį Jungtinių Tautų generalinė asamblėja išleido „2030 dienotvarkė darniam vystymuisi“, kurioje išsikėlė 17 veikimo krypčių

1. Jokio skurdo
2. Jokio bado
3. Gera sveikata
4. Kokybiška edukacija
5. Lyčių lygybė
6. Švarus vanduo
7. Švari ir pigi energija
8. Stabilus ekonominis augimas
9. Industrijų, inovacijų ir infrastruktūros tobulinimas
10. Mažiau nelygybės
11. Tvarūs miestai ir bendruomenės
12. Atsakingas vartojimas ir produkcija
13. Klimato veiksmai
14. Gyvenimas po vandeniu
15. Gyvenimas ant žemės

16. Taika, teisingumas ir stiprios institucijos

17. Bedradarbiavimas tikslams pasiekti

Šios veiklos kryptys yra nuoroda, į ką turėtų koncentruotis darnaus vystymosi siekiančios organizacijos. Be abejonės, vienos organizacijos veikla negali aprėpti visų 17 darnaus vystymosi tikslų, tad kiekviena organizacija turėtų išsirinkti tai, kas labiausiai atliepia jų veiklą, tikslus ir vertybes.

2000 m. Jungtinių Tautų Organizacija, siekdama įgyvendinti darnaus vystymosi strategiją, paskelbė Pasaulinį susitarimą (*Global compact*), kuriame apibrėžė pagrindinius socialinės atsakomybės principus (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2017):

#### *Žmogaus teisės*

- Siekiama, kad verslo organizacijos remtų ir gerbtų tarptautinę žmogaus teisių apsaugą savo įtakos srityje;
- Užtikrintų, kad jos pačios neprisidėtų prie žmogaus teisių pažeidimų.

#### *Darbuotoju teisės*

- Siekiama, kad verslo organizacijos remtų asociacijų laisvę ir pripažintų teisę į veiksmingas bendras derybas;
- Siekiama panaikinti bet kokį privalomąjį ar priverstinį darbą;
- Vaikų darbo panaikinimas;
- Siekiama panaikinti diskriminaciją, susijusią su įdarbinimu ir profesija.

#### *Aplinkos apsauga*

- Siekiama, kad verslo organizacijos paremtų prevencines programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą;
- Imtųsi iniciatyvų aplinkosauginei atsakomybei didinti;
- Skatintų aplinkai palankių technologijų vystymąsi ir paplitimą.

#### *Kova su korupcija*

- Verslo organizacijos turi kovoti prieš visas korupcijos formas (tame tarpe papirkinėjimą ir kyšininkavimą).

Tokiu būdu yra užtikrinama, kad būtų imtasi veiksmų aplinkosauginėje, sociokultūrinėje ir ekonominėje srityse. Kompanijos, pasirašiusios Pasaulinį susitarimą, įsipareigoja laikytis nurodytų principų ir aktyviai veikti ĮSA srityje. Šiuo metu Lietuvoje yra 38 Pasaulinio susitarimo nariai.

Socialinė atsakomybė yra darnaus vystymosi dalis, kuri apima visas tris dimensijas (ekonominė, ekologinė, socialinė-kultūrinė) (1 pav.). Vis dėlto, darnus vystymasis yra platesnė sąvoka, kurios objektas yra *vystymasis* – judėjimas į priekį, tobulėjimas. Darnus vystymasis nustato kryptį, kuria turėtume eiti, jeigu norime ateities kartoms sudaryti visas sąlygas tenkinti savo

poreikius. Įmonių socialinė *atsakomybė* yra atskaitomybė prieš visuomenę, atsakomybės už savo veiksmus prisiėmimas ir sąmoningas ėjimas darnaus vystymosi link. **Kiekviena įmonė savo veikloje pritaikiusi ĮSA principus siekia pagrindinio darnaus vystymosi tikslo – gerovės dabartinei ir ateinančioms kartoms.**

Europos Sąjungos Komisiją įmonių socialinę atsakomybę apibūdina kaip atsakomybę dėl įtakos visuomenei, kurią prisiima įmonės. Šiame apibrėžime nėra įpareigojimo konkrečioms veikloms, nes visa atsakomybė yra palikta įmonėms. Tai skatina jų sąmoningumą ir suinteresuotųjų įsitraukimą reiškiant savo nuomonę ir norus. Kadangi apibrėžimas yra apibūdinantis pačią esmę, kiekviena ES valstybė gali jį papildyti jiems svarbiais aspektais.

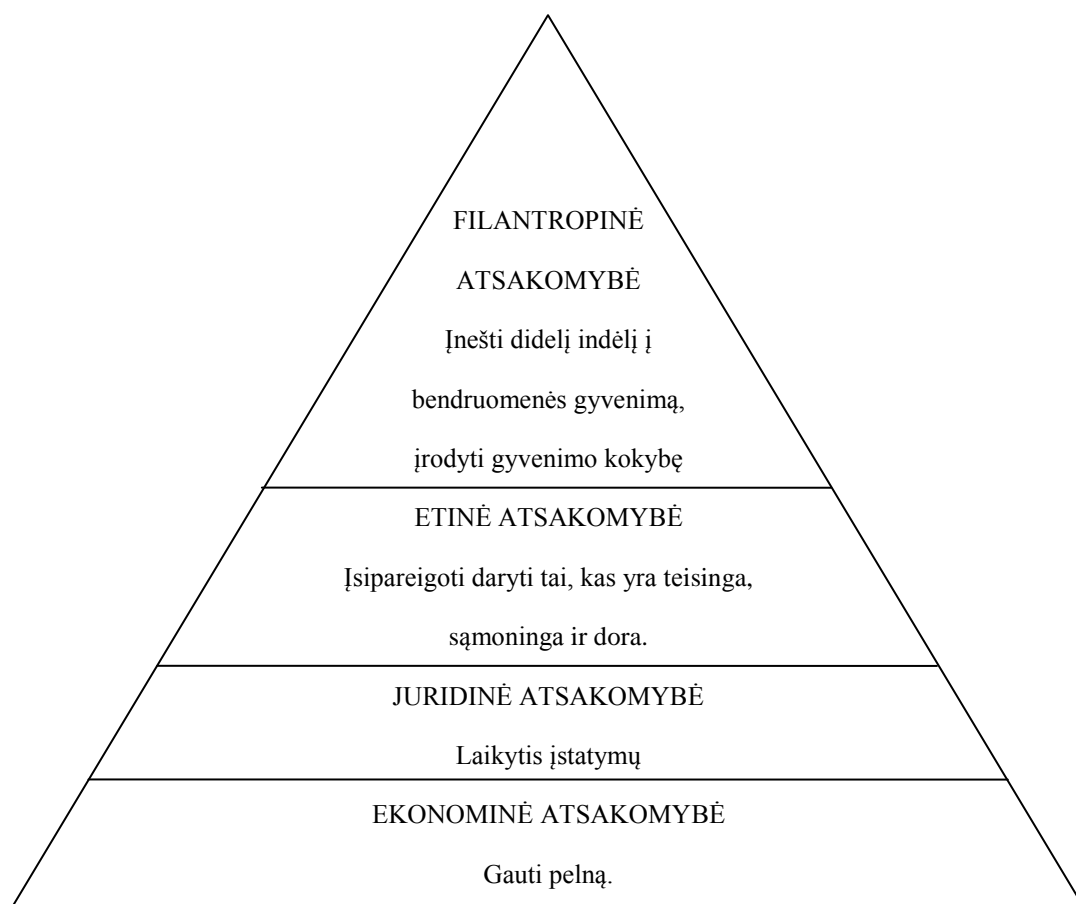
Kotler ir Lee (2005) ĮSA apibrėžia kaip įmonių veiksmus, kurie prisideda prie žmonių gerovės ir socialinės atsakomybės didinimo. Taip pat jie pabrėžia, kad ĮSA turi būti savanoriška, nes tik tokiu būdu verslas prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir parodo, jog iš tikrųjų nori prisidėti prie visuomenės gerovės didinimo bei socialinių problemų sprendimo.

Literatūroje minimas ir SA ilgalaikiškumas: „Įmonių socialinė atsakomybė – tai ilgalaikis verslo įsipareigojimas etiškai elgtis ir vykdant ekonominę plėtrą prisidėti prie darbuotojų ir jų šeimų gerovės, taip pat vietinės bendruomenės ir apskritai visuomenės gyvenimo lygio tobulinimo.“ (Gudonienė, Leipuvienė, 2007) Kadangi didieji pokyčiai vyksta lėtai, labai svarbu, kad ĮSA būtų ne trumpalaikis sprendimas, o ilgalaikis įsipareigojimas. Tik tada galime tikėtis tvarių ir realių pokyčių.

Svarbu, kad įmonės, vykdant savo veiklą, siektų ne tik ekonominės naudos ir konkurencinio pranašumo, bet ir atsižvelgtų į suinteresuotųjų grupių ekonominius poreikius: teisingą atlygį, pelningumą, verslo skaidrumą, prekių ir paslaugų kokybę ir kt. Taip pat suinteresuotųjų grupių poreikiai turi būti tenkinami aplinkosaugos ir socialinėje srityse. (Šimanskienė, Paužolienė, 2015). Donaldson Preston (1995) teigia, kad suinteresuotieji yra visos grupės ir asmenys, kurie teisėtai sąveikauja su įmone. Jie išskiria šias suinteresuotųjų grupes: vyriausybės, investuotojai, politinės grupės, vartotojai, bendruomenės, darbuotojai, tiekėjai, prekybos asociacijos. Autoriai teigia, kad nė viena iš šių grupių neturi pirmenybės ir turėtų būti vertinamos vienodai tiek savo interesų gynime, tiek naudos gavime. Vis didėjanti suinteresuotųjų šalių įtaka verčia įmones suprasti ir kiek įmanoma suderinti visų grupių (dažnai prieštarigus) interesus. Vis dėlto, Jusčius (2007) pastebi, kad suinteresuotųjų grupių palaikymas sukuria palankesnes sąlygas įmonei egzistuoti ir daro teigiamą įtaką jos rezultatams. **Savanoriški socialiniai įsipareigojimai ir su tuo susijusios sąnaudos padeda sumažinti (ar net visai pašalinti) suinteresuotųjų grupių priešiskumą ir apsisaugoti nuo žalos, kuri galėtų kilti dėl priešiško aplinkos nusiteikimo** (Jones, 1995).

Organizacijos SA lygį lemia jos narių (daugiausiai vadovo) etinės normos bei organizacijos kultūra. Vis dėlto, akivaizdu, kad SA supratimas visuomenėje labai skiriasi (Pruskus, 2003). Nors yra paplitusi nuostata, kad socialinė atsakomybė gali trukdyti gauti pelną, tačiau ĮSA principų taikymas versle reiškia, kad įmonė turi suderinti gaunamą naudą ir etiškus jos siekimo būdus. Carroll (1993) išskiria keturias tarpusavyje susijusias socialinės atsakomybės rūšis: ekonominę, juridinę, etinę ir filantropinę (Pruskus, 2003).

2 pav. **Socialinės atsakomybės piramidė (Carrol, 1993)**



Ekonominę atsakomybę prisiima kiekviena įmonė, nes tai yra vienas pagrindinių verslo principų – siekti ekonominės naudos ir gauti pelną, visuomenei siūlant reikalingą produktą/paslaugą. Juridinė atsakomybė įpareigoja ekonominės naudos siekti laikantis įstatymų ir susitarimų (legaliai). Etinė atsakomybė jau peržengia tik ekonominį socialinės atsakomybės aspektą ir apima kitus (socialinį bei ekologinį). Ji įpareigoja įmonę priimti sprendimus, kurie atitiktų etikos ir moralės normas. Filantropinė atsakomybė yra aukščiausias socialinės atsakomybės lygis, kai įmonė įmasi realių veiksmų, kurie gerina visuomenės gyvenimą.

Kalbant apie socialinę atsakomybę, neįmanoma nepaminėt darnaus vystymosi, nes jis yra SA veiksmų tikslas. Socialinė atsakomybė turi kelias dimensijas (pav. 1), gali būti įvairių lygių (pav. 2), tačiau visi atlikti veiksmai prisideda prie darnaus vystymosi ir veda prie pagrindinio tikslo

– ilgalaikės visuomenės gerovės ir tvarios plėtros. SA yra svarbi ne tik dabartinei visuomenei, bet ir ateities kartoms, todėl ji yra būtina kiekvienoje organizacijoje.

## 1.2. Socialinės atsakomybės principai kultūros organizacijose

**ĮSA viešajame sektoriuje atlieka ypatingai svarbų vaidmenį – stiprina visuomenės pasitikėjimą organizacija bei gerina jos reputaciją.** Kultūros organizacijos, kurių tikslas ugdyti visuomenę, turėtų skirti dėmesio jos socialinėms, ekonominėms ir ekologinėms problemoms. Veiksmai, kurių kultūros organizacijos imasi toms problemoms spręsti yra ĮSA. Kultūros organizacijų SA galime analizuoti per jų organizuojamus renginius.

Kultūrinių renginių darnumu (*sustainability*) turėtų rūpintis ne tik organizatoriai, bet ir suinteresuotieji. Jų pageidavimai ir norai tampa atspirties tašku organizuojant renginį. Kadangi daugelis renginių nėra darnūs (daug šiukšlių, sudėtingas susisiekimas, padidėjusi tarša ir t.t.), tai yra įprasta, todėl, norint suorganizuoti darnų renginį, kuris kuo mažiau kenktų gamtai ir vietos bendruomenei, reikia įdėti daugiau pastangų. Jeigu nebus išreikštas noras, daugelis organizacijų tų pastangų nedės ir naudosis įprasta renginių organizavimo praktika.

Kultūrinių renginių darnumą matuoti galima pagal jų ekonominį, sociokultūrinį ir ekologinį poveikį vietos bendruomenei. Vis dėlto, gali būti sudėtinga tai padaryti objektyviai, nes daugiausiai kalbama apie teigiamą renginių poveikį (dėl renginių organizatorių noro parodyti teigiamus rodiklius) (Andersson, Lundberg, 2013). Ekonominis poveikis gali būti matuojamas pagal išlaidas ir pajamas, gautą pelną ir įtaką vietinei ekonomikai. Ekologinis poveikis nustatomas skaičiuojant ekologinį pėdsaką bei oro taršą. Sociokultūrinis poveikis gali būti analizuojamas iš skirtingų perspektyvų: dalyvių skaičių, pasitenkinimą, įsitraukimą ir pan. Kultūriniai renginiai skatina vietinių bendruomenių vystymąsi, socialinių ryšių mezgimą bei kultūrinį turizmą (Attanasi, Casoria et al., 2013).

Darnumas taip pat priklauso ir nuo to, kokiame socialinės atsakomybės lygmenyje (pav. 2) yra organizacija. Jeigu ji prisiėmusi tik juridinę atsakomybę, darnumas bus tik toks, kokio reikalauja įstatymai. Tokiu atveju suinteresuotieji renginio darnumą gali paveikti dviem būdais – tiesiogiai reikalaujant organizacijos prisiimti aukštesnio lygio socialinę atsakomybę (etinę) arba kreipiantis į valstybės organus dėl griežtesnio renginių darnumo reglamentavimo. Jeigu kultūros organizacija jau pasiekusi etinės atsakomybės lygį, galime ją skatinti imtis papildomų veiksmų, kurie prisidėtų prie bendro visuomenės darnumo didinimo. Nors socialinė atsakomybė suprantama kaip savanoriškas įsipareigojimas, organizacijos jį prisiima vedamos skirtingų motyvų. Visuomenės spaudimas yra vienas stipriausių ir efektyviausių veiksnių, nes organizacijos nenori nukentėti dėl priešiško suinteresuotųjų požiūrio (Jones, 1995). Socialinės atsakomybės prisiėmimas ir didinimas yra vienas iš būdų, kaip to išvengti.



Kadangi didžioji dalis kultūros organizacijų yra valstybinės, jų ĮSA galima tirti per viešajam sektoriui būdingus socialiai atsakingo verslo taikymo principus. 2015 m. buvo atliktas teminis tyrimas „Socialiai atsakingas verslas: kur link judame?“, skirtas išsiaiškinti socialiai atsakingo verslo tendencijas Lietuvoje prieš tais pačiais metais vykusį atvirą pažangumo forumą. Jame buvo išskirti specifiniai SA aspektai, randami viešajame sektoriuje.

Vienas svarbiausių žingsnių socialinės atsakomybės link – etikos kodekso nustatymas ir jo laikymasis. Tai yra socialiai atsakingo elgesio gairės organizacijos darbuotojams.

#### **Etikos (elgesio) kodeksas:**

- Kaip vadybos instrumentas keičia darbinę strategiją, kuria produktyvios veiklos terpe, skatina darbuotojus dorai (kokybiškai) ir efektyviai atlikti savo funkcijas.
- Pagerina žmoniškųjų išteklių produktyvumą, kuria pozityvų žmonių sąveikų tinklą – specifinį turtą (pasitikėjimą, sąžiningumą, gerus darbinius santykius, įsipareigojimą savo institucijai/profesijai, atsakingumą, garbingumą bei našiam darbui motyvuojantį klimatą).
- Instrumentiškai palaiko atsakingumą, paklusnumą įstatymams, profesinį garbingumą, įtvirtina sąžiningumo (*fair play*) taisykles darbinės veiklos sferose.
- Institucijų žingsnis į kokybiškai naują vadybą – kuria tam tikrą valdymo sistemos privalumą, kuris remiasi organizacijos vertybėmis ir tuo didina jos veiklos efektyvumą.
- Padeda institucijai/organizacijai suvokti savo misiją visuomenėje, sujungia filosofinius/etinius pareiškimus ir aukštus idealus su optimalia praktika, realizuodamas organizacijos/institucijos socialinį kontraktą su visuomene. (Visionary Analytics, 2015)

Vis dėlto, etikos kodeksas veiksmingas tik tada, kai į jo kūrimą yra įtraukiami darbuotojai. Tai svarbu norint išvengti pasipriešinimo ir skepticizmo, kuris gali kilti dėl naujų primetamų taisyklių. Kodeksas veiks, jeigu jo pagrindas bus ne draudimai, o skatinimas elgtis atsakingai. Taip pat jis turi galioti visiems organizacijos darbuotojams, nepriklausomai nuo užimamų pareigų (ISA, 2006).

2012 m. buvo parengtos „Pavyzdinės ĮSA taikymo plano ir jo įgyvendinimo gairės valstybės valdomoms įmonėms“, kurių tikslas yra sukurti būtinas sąlygas plėtoti įmonių socialinę atsakomybę valstybinėse įmonėse ir skatinti jas taikyti ĮSA principus savo veikloje. Gairės parengtos remiantis gerąja užsienio patirtimi, kuri rodo, kad būtent per valstybės kontroliuojamas įmones, kurioms valtybė turi didesnę įtaką nei kitoms, gali būti parodomas pavyzdys kaip sėkmingai įgyvendinti ĮSA principus (Visionary Analytics, 2015).

Valstybės valdomos įmonės pagal socialiai atsakingo verslo (SAV) principų įgyvendinimo savo veikloje apimtį gali būti skirtingų brandos lygių. **Pavyzdinėse SAV taikymo gairėse išskiriami keturi įmonių brandos lygiai, orientuoti į saugumą (teisinių reikalavimų**

**vykdymo lygmuo), patikimumą, efektyvumą, bendradarbiavimą (aukščiausias lygmuo)** (Visonary Analytics, 2015).

Pirmasis, saugumo lygmuo, yra tokia valstybės valdomos įmonės veiklos strategija, kai įgyvendinami nacionaliniai ir ES teisiniai reikalavimai, tačiau organizacijos valdyme ir veikloje nėra nuosekliai įgyvendinti socialiniai, aplinkosauginiai ir skaidraus verslo principai (Visonary Analytics, 2015). Šis lygmuo atitinka Carrol socialinės atsakomybės piramidės (pav. 2) antrąjį (juridinį) lygį. ĮSA reikalavimai ateina „iš viršaus“ ir yra įgyvendinami ne sąmoningai įtraukiant į organizacijos valdymo strategiją, o dėl juridinių įsipareigojimų.

Antrasis, patikimumo lygmuo parodo, kad valstybės valdoma įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės principus per įvairias iniciatyvas ir kitas priemones. ĮSA yra suprantama kaip įmonės įvaizdžio ir patikimumo rinkoje priemonė, kuri leidžia sukurti ir išlaikyti teigiamą įmonės įvaizdį suinteresuotųjų šalių akyse ir palengvinti dialogą su jomis, gerinti įmonės kaip patrauklaus darbdavio įvaizdį. (Visonary Analytics, 2015) Šiame lygmenyje ĮSA įmonės naudojami dėl gaunamos naudos, tačiau tai vis tiek yra palanku visuomenei.

Trečioji, efektyvumo strategija, parodo, kad valstybinė įmonė, įgyvendindama socialinius, aplinkosauginius bei skaidraus verslo principus savo veikloje bei įmonės valdyme, įvertina šių iniciatyvų ir priemonių efektyvumą, savo indėlį mažinant neigiamą poveikį aplinkai ir gerinant socialinį dialogą su suinteresuotomis šalimis. Įmonė gauna pajamų iš įgyvendinamų ĮSA principų savo produktuose, veikloje ir valdymo sprendimuose (Visonary Analytics, 2015).

Ketvirtasis, bendradarbiavimo lygmuo, yra aukščiausia SAV principų taikymo valstybės valdomoje įmonėje veiklos strategija. Socialinės atsakomybės principai yra tapę neatskiriama įmonės kultūra, filosofija. Įmonė ne tik įgyvendina jai taikomus teisinius reikalavimus, vykdo iniciatyvas ir kitas socialinės atsakomybės priemones, bet ir su suinteresuotomis šalimis dirba bendradarbiavimo pagrindu. Suinteresuotosios šalys socialinio dialogo pagrindu dalyvauja įmonės valdyme, sprendimų, susijusių su įmonės produktais bei veikla, priėmimo. Įmonė save identifikuoja kaip neatskiriama aplinkos dalį, galinčią valdyti savo įtaką jai per socialinį atsakingumą. (Visonary Analytics, 2015) Kaip ir kitose teorijose, aukščiausiame ĮSA principų taikymo lygmenyje svarbiausia tampa į įmonės strategijos kūrimą įtraukti suinteresuotuosius.

Kultūros organizacijų SA turi ypač didelę įtaką jų auditorijoms. Kadangi kultūros organizacijos dažnu atveju prisideda ne tik prie visuomenės užimtumo, bet ir prie socialinių problemų sprendimų, svarbu, kad žmonės jomis pasitikėtų ir suvoktų kultūros svarbą visuomenėje. Norint, kad pokyčiai būtų sutikti palankiai, reikia į problemų sprendimus įtraukti ir bendruomenes, ieškoti joms priimtinausių sprendimų. Taip pat dalintis savo vizijomis ir tikslais, nes tik aiškiai juos suprasdami, suinteresuotieji galės prisidėti prie jų įgyvendinimo ir pritaikyti prie savo poreikių.

Skaidrumas ir atskaitomybė, bendradarbiavimas su suinteresuotaisiais didina organizacijų patikimumą ir prisideda prie jų veiklos sėkmės.

## 2. Socialinės atsakomybės komunikacija

Socialinės atsakomybės komunikacija yra būtina, norint, kad suinteresuotieji sužinotų apie socialiai atsakingą įmonės veiklą. Komunikuojant apie ĮSA, kuriamas socialiai atsakingos įmonės įvaizdis, kuris pagerina reputaciją ir padidina vartotojo pasitikėjimą organizacija (Villagra, Cardaba et al, 2016). Vis dėlto, tai yra ir kliūtis. Tyrimai rodo, kad kuo daugiau įmonė komunikuoja apie savo socialinius ir etinius tikslus, tuo daugiau kritikos sulaukia (Ashforth, Gibbs 1990). Kitose mokslo studijose keliamas klausimas: „jeigu kompanija per daug komunikuos apie socialinę atsakomybę, ar vartotojas nepagalvos, kad jie kažką slepia?“ (Brown, Dacin, 1997). Vis dėlto, tyrimų yra per mažai, kad apie ĮSA komunikacijos poveikį galima būtų kalbėti užtikrintai. Šiuo metu vyksta diskusijos, kokiomis komunikacijos strategijomis ir teorijomis remtis, norint sulaukti geriausio rezultato.

Suinteresuotojų teoriją 1984 m. pristatė Freeman'as. Jis suinteresuotuosius apibrėžė kaip „visus, kurie yra veikiami arba gali paveikti įmonės veiklą“ . Jis siūlė įtraukti suinteresuotuosius į įmonės valdymą bei kurti glaudesnius santykius, tokiu būdu gaunant didesnę finansinę naudą (Freeman, 2010). Šiuolaikinė suinteresuotojų teorija teigia, jog svarbu bendradarbiaujant atsižvelgti į ilgalaikį vertės kūrimą visoms šalims. (Andriof, Waddock et al., 2002). Fokusas pasislenka nuo trumpalaikės finansinės naudos, prie ilgalaikio bendradarbiavimo ir realių pokyčių kūrimo. Tvirti santykiai su suinteresuotaisiais rinkoje laikomi pranašumu dėl didesnės įtakos, galimybės dalintis patirtimi, kontaktais ir resursais bei efektyvesnio valdymo (Dyer Singh 1998). **ĮSA komunikacijos tikslas yra tvarių santykių kūrimas ir palaikymas** (Morsing, Schultz, 2016).

Gruning Hunt (1984) aprašo komunikacijos modelius pagal įsitraukimą (žr. Morsing, Schultz, 2016). Jie remiasi žinutės siuntimo (*sensegiving*) ir žinutės gavimo modeliu (*sensemaking*). Pirmasis jų yra vienakryptė komunikacija – žinutė siunčiama nelaukiant atsako, ji atlieka informavimo funkciją. Dvikryptėje komunikacijoje aktyviai dalyvauja ir siuntėjas, ir gavėjas. Dvikryptė asimetrinė komunikacija riboja žinutės gavėjo įsitraukimą – dažniausiai tai būna apklausos, anketos ar kiti grįžtamojo ryšio gavimo būdai, kuriuose suinteresuotieji tik atsako į jiems užduotus klausimus. Dvikryptė simetrinė komunikacija sukuria visai kito lygio santykius, nes čia suinteresuotieji įsitraukia į patį procesą, vyksta dialogas, kurio abi pusės lygios (abi pusės tampa ir siuntėju, ir gavėju).

Remiantis šia teorija **Morsing ir Schultz (2006) išskyrė 3 komunikacijos su suinteresuotaisiais strategijas: informavimas, atsakas ir įtraukimas.** Suinteresuotojų

informavimo strategija yra vienakryptė komunikacija, kai institucija informuoja suinteresuotuosius apie savo ĮSA veiklas. Dažniausiai sutinkami tokios komunikacijos pavyzdžiai yra straipsniai spaudoje, renginių plakatai, skrajutės, skelbimai, įvairios ataskaitos ir dokumentai. Suinteresuotųjų įsitraukimas apsiriboja trūkstamos informacijos paprašymu. Daugelis institucijų apsiriboja šiuo komunikacijos modeliu tikėdamos, kad teisingai iškomunikuota informacija pakankamai parodo jų socialinę atsakomybę, kad sulauktų suinteresuotųjų palaikymo. Tai yra tikrai svarbu, turint omeny tai, kad tiek vartotojai, tiek partneriai gali palaikyti arba nutraukti santykius atsižvelgdami į institucijos komunikaciją. Svarbiausiais komunikacijos uždavinys yra patraukliai iškomunikuoti žinutę apie socialiai atsakingas įmonės veiklas (Morsing, Schultz, 2006).

Suinteresuotųjų atsako strategija remiasi dvikrypte asimetrine komunikacija. Nors ryšys yra paremtas dialogu, šalių santykis nėra lygus – institucijos (žinutės siuntėjas) įtaka dialogui žymiai nusveria žinutės gavėjo įtaką. Dėl to institucija, net ir gavusi pastabų iš suinteresuotųjų, nebūtinai turi kreipti į jas dėmesį ir keistis. Dažniau vyksta atvirkščiai – institucija bando pakeisti visuomenės požiūrį ir nuomonę (Morsing, Schultz, 2006). Suinteresuotųjų atsako strategijoje naudojamos apklausos bei balsavimai, norint sužinoti visuomenės norus arba nuomonę apie ĮSA veiklas. Tokios komunikacijos tikslas yra sužinoti, ką visuomenė toleruoja ir skatina. Tai strategija, kurios pagalba įmonė sužino savo ĮSA komunikacijos poveikį ir kuriamą įvaizdį. Vis dėlto, naudodamos šią strategiją institucijos rizikuoja girdėti tik tai, ką nori, nes visuomenė atsakinėja į jų suformuotus klausimus (kartais ir atsakinėja jų suformuotais atsakymais), kurie gali būti nukreipiantys arba neaprepiantys viso problemos sudėtingumo (Morsing, Schultz, 2006).

Suinteresuotųjų įtraukimo strategija yra pati efektyviausia įmonei norint tobulėti. Strategijos tikslas yra sukurti dialogą ir stiprius ryšius tarp įmonės ir suinteresuotųjų. Komunikacijoje pastebima mažiau įtikinėjimo ir daugiau derybų. Kuriant tokį ryšį, įmonė atsižvelgia į suinteresuotųjų nuomonę bei pastabas ir bando keistis jų norima linkme, prisitaikyti prie visuomenės poreikių (Morsing, Schultz, 2006). Didžiausias iššūkis komunikacijos specialistams yra užtikrinti efektyvų nuolatinių ryšių palaikymą su įvairiomis suinteresuotomis grupėmis ir įtraukti juos į įmonės veiklą bei (ĮSA) strategijos formavimą. Vis dėlto, tai reikalauja daug dėmesio ir pastangų, tad suinteresuotųjų įtraukimo strategija retai pastebima ĮSA komunikacijoje (Morsing, Schultz, 2006).

Dažnai ĮSA komunikacija yra vykdoma chaotiškai ir intuityviai, sąmoningai nesinaudojant nė viena iš šių strategijų. Įmonės galvoja, kad užtenka suinteresuotuosius informuoti apie tai, kas jau yra daroma, todėl daugelis žinučių apie ĮSA komunikaciją yra informatyvios, bet neįtraukiančios. Vis dėlto, didžiausios naudos galima pasiekti tada, kai komunikacija yra dvikryptė – tokiu būdu įmonė sužino, ko nori visuomenė, gali prie to prisitaikyti ir taip išlaikyti savo patrauklumą rinkoje. Sėkminga ĮSA komunikacijos strategija gerina įmonės įvaizdį ir reputaciją,

sumažina grėsmes, kylančias dėl blogo įmonės vardo ar visuomenės nepasitikėjimo, ir sustiprina įmonės konkurencingumą. Vis dėlto, ĮSA komunikacija gali turėti ir neigiamą efektą. Norint jį suvaldyti, reikia labai apgalvotos komunikacijos strategijos.

Norint užtikrinti teigiamą ĮSA komunikacijos poveikį, ji turi būti patikima. Svarbu, kad informacija būtų teisinga ir atitiktų realybę. Sunku pasitikėti organizacija, kuri teigia, kad visose srityse yra geriausia. Vietoj to, įmonė turėtų pasirinkti ir susitelkti į aspektus, kurie ją išskiria iš kitų ir yra pozityviai sutinkami suinteresuotųjų (Schlegelmilch Pollach, 2005). Pastebima, kad informacija atrodo patikimesnė, kai ją skelbia nepriklausomas šaltinis, o ne pati įmonė (Simmons Becker-Olsen, 2006; Skard Thorbjørnsen, 2014; Swaen Vanhamme, 2005). Didžioji dalis visuomenės nepasitiki įmonių skelbiamomis žinutėmis apie jų socialinę atsakomybę ir dėl to atsiranda paradoksas, kad žmonės linkę kritiškiau žiūrėti į įmones, kurios atvirai kalba apie savo indėlį į visuomenės gerovę, negu į tas, kurios to nedaro (Jahdi, Acikdilli, 2009).

Toks dviprasmiškas vertinimas priveda prie organizacijų atsargumo komunikuojant apie ĮSA veiklas. Vis dėlto, teisingai pateikta komunikacinė žinutė gali būti labai naudinga įmonių reputacijai. **Yra išskiriami keli ĮSA komunikacijos aspektai, kurie gali sustiprinti arba susilpninti įmonės patikimumą:**

### **1. Žinutės siuntėjas**

Įmonės dydis svarbu, nes didesnes organizacijas visuomenė yra linkusi kruopščiau stebėti ir tikrinti (Arvidsson, 2010; Branco, Rodrigues, 2006). Taip pat svarbu, kokia veikla užsiima organizacija, kadangi kiekvienam verslo sektoriui visuomenė kelia skirtingus ĮSA reikalavimus, kurie yra nenuspėjami ir nuolat keičiasi (Morsing Schultz, 2006). Kitas svarbus faktorius yra kompanijos ĮSA veiklų tęstinumas – nuolatinės ĮSA iniciatyvos atrodo patikimiau negu vienkartiniai projektai (Du, Bhattacharya et al., 2010; Schmeltz, 2012; Vanhamme Grobbsen, 2009). Organizacijos reputacija taip pat nulemia jos patikimumą. Laimei, net ir kompanijos, kurių etikos reputacija yra neutrali arba neigiama, gali ją pataisyti teisingai panaudodamos ĮSA komunikaciją (Schlegelmilch Pollach, 2005).

### **2. Komunikacijos kanalai ir formos**

ĮSA komunikacija gali būti vykdoma įvairiais kanalais bei formomis: dokumentais, ĮSA ataskaitomis, pranešimais spaudai, komunikacija socialinėse medijose, „iš lūpų į lūpas“ ir pan. (Villagra, Cárdena, 2016). Kanalo efektyvumas nustatomas pagal tai, kiek visuomenei jis atrodo kontroliuojamas ar nekontroliuojamas įmonės, apie kurią kalbama. Tie kanalai, kurie bus matomi kaip mažiau susiję su įmone, bus laikomi patikimesniais. ĮSA komunikacija laikoma mažiau patikima, kai ji komunicuojama įmonei pavaldžiais kanalais (Jahdi Acikdilli, 2009). Vis dėlto, geriausias efektas sulaukiamas tada, kai naudojamos įvairiais kanalais – taip sukuriama sinergijos efektas tarp skirtingo žinučių turinio (Schlegelmilch Pollach, 2005).

### 3. Žinutės gavėjas

ĮSA komunikaciją neigiamai vertina tie, kurie iš esmės yra nusiteikę prieš verslą arba turi neigiamą nuomonę apie pačią įmonę arba jos ĮSA. Šių grupių įtaka ĮSA komunikacijai turėtų būti kiek įmanoma sumažinta, norint sulaukti teigiamų ĮSA komunikacijos rezultatų. Taip pat kompanija turėtų atidžiai pasirinkti ĮSA aspektus, apie kuriuos komunikuos, – jie turi būti aktualūs ir svarbūs jų tikslinei grupei (Villagra, Cárđaba, 2016).

### 4. Žinutė

ĮSA komunikacijoje žinutės turinys turi būti labai gerai apmąstytas, kad nesukeltų staigaus skepticizmo ir atmetimo reakcijos. Žinutės, kuriose kalbama apie visuomenės problemas, kurios nėra susijusios su įmonės vykdoma veikla, gali sukelti įtarimus dėl žinutės motyvų (Du et al., 2010). ĮSA žinutės, kurios tiesiogiai susijusios su parduodamu produktu, gali būti laikomos būdu užsidirbti iš padarytų gerų darbų ir sukelti neigiamas reakcijas (Becker-Olsen, Cudmore et al., 2006; Elving, 2013). Efektyviau veikia žinutės, kurios pagrįstos statistika bei konkrečiais faktais, nei tos, kurios pagrįstos emocijomis (Du et al., 2010; Jahdi Acikdili, 2009; Schlegelmilch Pollach, 2005; Villagra López, 2013). Taip pat patikimesnės atrodo tos žinutės, kuriose kalbama ne tik apie laimėjimus, bet ir apie padarytas klaidas (Arvidsson, 2010). Kitas aspektas, kuris gali daryti įtaką žinutės įtikinamumui yra ĮSA veiksmų priderinimas prie įmonės veiklos ir vertybių (*corporate fit*) (Villagra, Cárđaba, 2016).

Tyrimai (Du et al., 2010; Elving, 2013; Van de Ven, 2008) rodo, kad patikimesnė atrodo ĮSA veikla, kuri yra susijusi su tiesiogine įmonės veikla. Tai sukuria nuoseklumo ir logiškumo įspūdį, kas sumažina skepticizmą žinutės atžvilgiu. Pavyzdžiui, kai maisto gamintojas aukoja maistą nepasiturintiems žmonėms ir apie šį veiksma informuoja visuomenę, pastaroji supranta, kad įmonės veikla yra susijusi su socialiai atsakingais veiksmais ir tai palaiko. Jeigu ta pats maisto gamintojas finansuos tyrimus matematikos srityje, tai nebus susiję su tiesiogine įmonės veikla, todėl gali sukelti įtarimą ir nepasitikėjimą. Taigi, ĮSA veiksmai, kurie atitinka įmonės veiklą ir visuomenės lūkesčius yra tinkamesni ĮSA komunikacijai, nes atrodo patikimesni.

Vis dėlto, tie patys veiksmai gali sukelti įtarimų. Jeigu ĮSA veikla yra per daug artima tam, ką daro įmonė, visuomenė gali tai suprasti, kaip bandymą gauti naudos iš ĮSA veiklos. Ypač tai pavojinga jau prastą reputaciją turinčioms įmonėms (Yoon, Gürhan-Canli et al., 2006). Toks požiūris gali būti susiję ir su amžiumi: Schmelz (2012) įrodė, kad jaunesni vartotojai labiau pasitiki ĮSA komunikacija negu vyresni, taip pat jie tikisi, kad įmonės komunikacija yra nuoširdi, todėl į ją reaguoja ne taip kritiškai.

Schmeltz (2012) taip pat išskiria dar vieną efektyvų būdą padidinti ĮSA komunikacijos patikimumą – pritaikyti ĮSA iniciatyvas prie vartotojų poreikių (*personal fit*). Ji teigia, kad svarbu, kiek ĮSA iniciatyvos yra asmeniškai svarbios ir aktualios ĮSA komunikacinės žinutės gavėjui.

Apibendrinus galima teigti, jog ĮSA komunikacijoje svarbiausia yra dialogo su suinteresuotomis šalimis kūrimas ir komunikacinės žinutės patikimumas. Tokiu būdu galima sukurti komunikaciją, kuri ne tik gerins organizacijos įvaizdį visuomenėje, bet ir padės jai tobulėti gaunant grįžtamąjį ryšį, prisitaikyti prie visuomenės norų ir poreikių bei spręsti ekonomines, aplinkosaugines bei socialines-kultūrines problemas, taip kuriant palankesnes sąlygas organizacijos gyvavimui. Šie principai ypatingai tinka kultūrinių organizacijų SA komunikacijai, nes padeda socialiai atsakingas kultūrinės veiklas pritaikyti prie visuomenės poreikių ir spręsti pačias aktualiausias problemas, todėl būtent jais bus vadovaujama atliekant empirinį tyrimą.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

Siekiant įvykdyti šio darbo tikslą – išanalizuoti kultūros organizacijų socialinės atsakomybės komunikaciją – bus taikoma atvejo analizės strategija ir tiriama „Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022“ ĮSA komunikacija. Ši organizacija pasirinkta dėl jos svarbos Kauno bei visos Lietuvos kultūriniam laukui ir aktyviai vykdomų SA veiklų.

„Europos kultūros sostinė“ – tai iniciatyva, įgyvendinama nuo 1985 m. tuometinės Graikijos kultūros ministrės Melinos Mercouri siūlymu. Ja siekiama atkreipti dėmesį į vieną iš Europos Sąjungos šalių miestų, taip skatinant jo kultūrinį vystymąsi bei tarptautinį bendradarbiavimą. Lietuva jau yra tapusi Europos kultūros sostinė – tokį titulą 2009 m. turėjo Vilnius. 2016 m. šiam vardui gauti paraiškas pateikė 6 Lietuvos miestai – Anykščiai, Jonava, Plungė, Rokiškis, Klaipėda bei Kaunas. Į finalinį etapą pateko du pastarieji ir po galutinio komisijos sprendimo Kaunas tapo laimėtoju.

Kaunas, norėdamas tapti EKS, turėjo pateikti paraišką, kuri privalėjo atitikti visus ES išskeltus reikalavimus. Nors socialinė atsakomybė nebuvo specifiskai įvardinta kaip vienas jų, tačiau atskiri jos elementai (visuomenės įsitraukimas, bendruomenių ugdymas, pažeidžiamų socialinių grupių įtraukimas į veiklą, atskaitomybė, vietinių resursų naudojimas ir pan.) buvo paminėti kaip privalomi kriterijai. Kadangi Kaunas jau laimėjo Europos kultūros sostinės vardą, galima daryti išvadą, kad jų paraiškoje yra socialinės atsakomybės aspektų.

Siekiant tinkamai įvertinti socialinės atsakomybės komunikacijos galimybes pagerinti organizacijos įvaizdį, bus taikoma kiekybinė ir kokybinė turinio analizės bei dokumentų analizė. Pasirinktas tyrimo laikotarpis – nuo 2017 lapkričio 1 d. iki 2018 gegužės 1 d. Pusės metų laikotarpis užtikrins, kad bus nagrinėjama naujausia informacija ir leis geriausiai įvertinti esamą ĮSA komunikacijos strategiją. Bus analizuojami pranešimai, kuriuos komunikuoja pati organizacija savo *Facebook* puslapyje, oficialioje interneto svetainėje bei dokumentuose, straipsniai žiniasklaidoje ir spaudoje.

**Empirinio tyrimo tikslas – ištirti, kaip „Kaunas 2022“ komunikuoja apie savo vykdomas socialiai atsakingas veiklas.** Siekiant geriau suprasti pasirinktą komunikacijos strategiją, tyrimo metu taip pat siekiama sužinoti:

1. Kokiais kanalais vykdoma aktyviausia socialinės atsakomybės komunikacija?
2. Kaip „Kaunas 2022“ socialinės atsakomybės komunikacija įtraukia vartotoją į diskusiją apie aktualias socialines problemas?
3. Kokios yra socialinės atsakomybės komunikacijos tikslinės grupės?
4. Kokiais būdais „Kaunas 2022“ komunikuoja apie EKS paraiškoje paminėtus SA aspektus?

Šiam tikslui pasiekti išsikelti šie **uždaviniai**:



1. Išanalizuoti Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 paraišką ir kitus oficialius dokumentus;
2. Ištirti „Kaunas 2022“ ĮSA komunikaciją taikant kiekybinę ir kokybinę turinio bei dokumentų analizę.

**Tyrimo objektas** – „Kaunas 2022“ įrašai Facebook paskyroje, oficialioje interneto svetainėje ir oficialūs dokumentai, straipsniai spaudoje apie organizacijos socialiai atsakingą veiklą.

**Tyrimo imtis** – buvo pasirinkti „Kaunas 2022“ kontroliuojami kanalai, siekiant sužinoti, ką pati organizacija komunikuoja apie savo socialinę atsakomybę. Buvo analizuotos tiriamuoju laikotarpiu skelbtos naujienos, kuriose buvo paminėtos SA veiklos tinklapiuose kaunas2022.eu (41 pranešimas), 15min.lt (38 pranešimai), pilnas.kaunas.lt (12 pranešimų). Analizuota komunikacija socialiniame tinkle *Facebook* ir oficialiame tinklapyje kaunas2022.eu. Taip pat nagrinėta oficiali „Kaunas 2022“ paraiška.

**Tyrimo laikotarpis** – nuo 2017 m. lapkričio 1 d. iki 2018 m. gegužės 1 d.

**Tyrimas susideda iš kelių etapų:**

1. KEKS 2022 paraiškos analizė;
2. Pranešimų atranka pasirinktuose komunikacijos kanaluose;
3. Pranešimų kiekybinė ir kokybinė turinio analizė;
4. Surinktų duomenų lyginimas su paraiškoje minimomis veiklomis.

### 3.1. Dokumentų analizė

Dokumentų analizės metodas leidžia įvertinti istorinę prasmę bei kontekstą, kuriame vyksta tam tikri procesai ir veiksmai. Analizuojant dokumentus matomas kitimo procesas ir tobulėjimo kryptys. Vienas didžiausių šio metodo privalumų yra tai, kad jis yra objektyvus ir patikimas. Visi oficialūs dokumentai yra patvirtinami aukštesnių institucijų, kas leidžia atlikti profesionalų tyrimą. Vis dėlto, gali kilti problemų su dokumentų prieinamumu ir šališkumu (jeigu jie susiję su (auto)biografija). Kadangi šiame tyrime naudojami pirminiai šaltiniai, kurie yra viešai prieinami ir yra patikimi, su minėtomis problemomis nesusidurta.

Dokumentų analizės metodas pasirinktas, siekiant geriau suprasti kontekstą, kuris lemia socialinės atsakomybės atsiradimą „Kaunas 2022“ programoje. Bus analizuojami EKS paraiškų kriterijai, Kauno miesto kultūros strategija ir KEKS 2022 paraiška. Juose atkreipsiu dėmesį į minimas SA sritis – skaidrumą, atskaitomybę, bendruomeniškumo ugdymą, suinteresuotųjų įtraukimą, kultūros pasiekiamumą, tvarumą bei kitus ekonominius, ekologinius ir sociokultūrinius aspektus. Tai padės išsiaiškinti, kurios SA sritys šiuo metu yra aktualiausios ir kaip prie jų sprendimo gali prisidėti kultūros organizacijos bei „Kaunas 2022“.

### 3.2. Kiekybinė ir kokybinė turinio analizė

Pagrindinis tyrimo objektas yra socialinės atsakomybės komunikacija, todėl bus atliekama kiekybinė ir kokybinė turinio analizė. Šis metodas pasirinktas kaip tinkamiausias tirti komunikacijos ypatumus, nes atskleidžia tiek tekstinę, tiek vizualinę komunikacijos pusę.

Kiekybinė turinio analizė leidžia suskirstyti duomenis į kategorijas ir taip pastebėti tendencijas bei temas, apie kurias komunikuojama daugiausiai. Atliekant kiekybinę analizę, skaičiuojama, kiek kartų pasikartoja tam tikri stebėjimo vienetai (žodžiai, frazės, temos ir pan.), kas leidžia analizuojamas kategorijas įvertinti kiekiu (Morkevičius, 2005). Aktualiausios kategorijos buvo išskirtos atsižvelgiant į dokumentų analizės rezultatus (bendruomeniškumo ugdymas, įtraukimas į kultūros kūrimą ir dalyvavimą, kultūros pasiekiamumas, dalijimasis patirtimi ir pan.), nes turinio analizės tikslas yra įvertinti kokiais būdais ir apie kokias SA veiklas, kurios yra paminėtos paraiškoje, yra komunikuojama.

Norint visapusiškai išanalizuoti socialinės atsakomybės komunikaciją svarbu atkreipti dėmesį ir į žinučių turinį. Tam pasirinktas kokybinis turinio analizės metodas. Jis leidžia įsigilinti į žinutės turinį ir pastebėti subtilesnius komunikacijos aspektus. Ypač svarbu atkreipti dėmesį į tai, kokiais būdais komunikacijoje stengiamasi įtraukti suinteresuotuosius, nes tai yra būtinas kriterijus sėkmingai socialinės atsakomybės komunikacijai.

## 4. „KAUNAS 2022“ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KOMUNIKACIJA

„Kaunas 2022“ SA komunikacija bus tiriama analizuojant organizacijos pranešimus jos valdomose medijose. Bus nagrinėjama informacija, kuri yra viešai prieinama – KEKS paraiška, oficialus internetinis tinklapis [kaunas2022.eu](http://kaunas2022.eu), *Facebook* paskyra, informacinių partnerių [15min.lt](http://15min.lt) ir Kaunas pilnas kultūros pranešimai. **Pasirinktos „Kaunas 2022“ kontroliuojamas (arba iš dalies kontroliuojamos) platformos, siekiant atskleisti, kaip pati organizacija komunikuoja apie savo vykdomas socialiai atsakingas veiklas.**

### 4.1. Socialinės atsakomybės komunikacija paraiškoje

Tyrimas pradėtas nuo svarbiausio dokumento analizės – galutinio atrankos etapo KEKS 2022 paraiškos. Tai yra viešai prieinamas dokumentas, išleistas 2017 m., kai Kauno miesto savivaldybė, bendradarbiaudama su Kauno rajono savivaldybe, kandidatavo tapti Europos kultūros sostine. Paraišką rengė 10-ties įvairių sričių profesionalų komanda: Virginija Vitkienė, Ana Čižauskienė, Rytis Zemkauskas, Daiva Citvarienė, Vaidas Petrulis, Jūratė Tutlytė, Lewis Biggs, Leonidas Donskis, Rytis Juodeika, Gintarė Masteikaitė. Tai 100 puslapių dokumentas, kuriame

aprašomi KEKS 2022 tikslai, reikalingumas, programos bei dalyviai. Tai yra vienakryptės komunikacijos pavyzdys – paraiška pristato KEKS 2022 programą ir informuoja suinteresuotuosius apie tikslus ir veiklas. Paraiškoje labiausiai kreipiau dėmesį į visuomenės įtraukimą, bendruomeniškumo ugdymą, kultūros pasiekiamumą, skaidrumą, atskaitomybę, tvarumą bei kitus ekonominius, ekologinius ir sociokultūrinius aspektus.

Paraiškoje teigiama, kad jos pateikimui buvo ruošta dvejus metus ir tuo metu daug mokytasi, analizuota, buvo vykdomos diskusijos su miesto bendruomene, vieši susitikimai su menininkais, miesto vadovais, mažumomis, studentais, mokiniais, dvasininkija, senjorais ir žiniasklaida (KEKS, 2017). Tai rodo, jog miesto savivaldybė suprato suinteresuotųjų įsitraukimo būtinumą siekiant geriausio rezultato. Taigi, nors pati paraiška yra informacinio pobūdžio, suinteresuotieji buvo įtraukti į jos kūrimą.

2015 m. spalio mėnesį buvo paskelbtas atviras kvietimas gyventojams siūlyti savo idėjas KEKS programai. Gauta daugiau nei 100 skirtingų pasiūlymų iš įvairių Kauno ir Lietuvos kultūros organizacijų ir menininkų. Iki 2016 m. pabaigos buvo surengta daugiau nei 700 individualių ir grupinių susitikimų bei teminių darbo grupių. Jose dalyvavo atstovai iš vietinių kultūros, švietimo ir sporto organizacijų. Susitikimų su mokyklų atstovais metu buvo nuspręsta įkurti „Kaunas 2022“ mokyklų ambasadorių tinklą, kurie veiks kaip tarpininkai tarp KEKS programos, mokyklų bendruomenės ir visuomenės. Jau yra numatyti nariai, kurie prisijungs prie komandos ir nuo 2017 m. pradės bendradarbiavimo veiklą. Taip pat iki 2017 m. pabaigos oficialioje „Kaunas 2022“ svetainėje buvo paliktas klausimynas, kuriame kiekvienas galėjo pasiūlyti savo idėją, veiklą ar partnerystę. Dabar vyksta programos dalis taip pat yra kuriama bendradarbiaujant su bendruomenėmis ir kultūros organizacijomis. „Kaunas 2022“ socialinėse medijose yra skelbiami kvietimai prisijungti. Taip pat kiekvienas norintis dalyvauti programos parengiamuosiuose procesuose bei įgyvendinime, galės kreiptis, nurodydamas, kuriame projekte nori dalyvauti. „Kaunas 2022“ kuria atviros ir pilietiškos organizacijos įvaizdį, kuris derinasi su jų vykdomomis socialiai atsakingomis veiklomis. Tai komunikaciją apie SA veiklas padaro patikimesnę ir sumažina visuomenės kritiškumą.

„Kaunas 2022“ šūkis yra „Iš laikinosios į šiuolaikinę“. Pagrindinė idėja yra Kauną paversti atviru ir demokratišku miestu, į kurio kūrimą įsitrauks Kauno gyventojai ir bendruomenė. Šiam tikslui pasiekti buvo sukurtos kelios programos kryptys: Painiava, Santaka ir Sąmonė. Painiava yra skirta atgaivinti atsiminimus apie komplikuoatą Kauno istoriją (daugiatautiškumą, žydų palikimą) bei skirti dėmesio Kauno modernizmo architektūrai. Santaka siekia sustiprinti bendradarbiavimą tarp kultūros, mokslo, verslo ir socialinio sektoriaus. Bus vykdomos jaunimo programos („Kylantis Kaunas“, „Kauno iššūkis“ ir pan.) bei programa „Dizainas laimei“, kuri kurs naująjį Kauno legendą ir dizaino pagalba skatins atrasti laimę kasdienybėje. Sąmonės kryptis

augins bendruomeniškumą ir pilietiškumą. Tai darys per platformą „Visi kaip vienas“, kuri vykdys tokius projektus kaip „Fluxus labas“, „Mano kiemo festivalis“ ir t.t. Taip pat bus įkurta platforma „Atsibusk, sukrušk“, kuri užtikrins kultūros operatorių įgūdžių stiprinimą ir bendradarbiavimą tarp institucijų (KEKS, 2017). Visos šios veiklos vienaip ar kitaip įtraukia visuomenę, skatina jos dalyvavimą, kūrybiškumą ir pilietiškumą. Programa sudaryta taip, kad kiekviena programa spręstų opią miesto socialinę problemą, todėl jas galima priskirti socialiai atsakingoms veikloms.

Norint pateikti EKS paraišką, miestui būtina turėti kultūros strategiją. Kadangi tokio dokumento iki šiol nebuvo (kultūros strateginės vystymosi kryptys buvo įtrauktos į „Kauno miesto savivaldybės strateginio vystymo planą iki 2022 metų“), KEKS komanda iniciavo atskiro dokumento – „Kauno miesto kultūros strategija iki 2027 metų“ sukūrimą. (KEKS, 2017). Dėl šios priežasties Kauno miesto kultūros strategijos kryptys ir tikslai yra labai panašūs į „Kaunas 2022“ tikslus. Tokiu būdu užtikrinama, kad net ir po 2022 m. bus sistemingai tobulėjama tose pačiose srityse. Tai galima vertinti kaip socialiai atsakingą veiklą, nes yra rūpinamasi kultūros tobulėjimo tvarumu – siekiama, kad dėmesys ilgą laiką būtų skirtas tikrai problemiškomis Kauno kultūros sritims. Ilgalaikis įsipareigojimas yra vienas privalomųjų kriterijų, norint pasiekti pastebimų ir tvarių rezultatų.

Paraiškoje teigiama, kad kiekvienais metais bus vykdomas monitoringas ir veiklų vertinimas, o po jo bus rengiamas viešas diskusijų renginys, rezultatams pristatyti ir aptarti kartu su miestiečiais. „Visos monitoringo ir vertinimo procedūros bus atliekamos pagal Europos Komisijos nustatytas rekomendacijas ir turės lemiamą reikšmę užtikrinant programos vykdymo ir jos rezultatų skaidrumą bei efektyvumą“ (KEKS, 2017, 14). Rašoma, kad visuomenės nuomonės tyrimų organizavimas ir rezultatų apdorojimas bus tam specialiai paskirto EKS programos komandos nario pareiga (komunikacijos ir marketingo skyrius, monitoringo ir vertinimo vadybininkas). Bus atliekami keturi monitoringo etapai: 2018, 2020, 2022 ir 2024 m. Kol kas 2018 m. monitoringas nepradėtas – nerasta jokių žinučių apie jo vykdymą, rezultatus ir jų pristatymą visuomenei. Vis dėlto, oficialioje svetainėje galima rasti visas finansines ataskaitas nuo pat organizacijos įkūrimo. Tai rodo organizacijos skaidrumą ir atvirumą visuomenei.

„Kaunas 2022“ yra atsakinga ne tik visuomenei, bet ir Kauno m. savivaldybei. Vyksta reguliarūs susitikimai su mero pavaduotojais atsakingais už kultūrą ir EKS projektą. Yra įkurta Patariamoji taryba, kurią sudaro 7 asmenys: Kauno miesto administracijos, asociacijos „Kultūros tempo akademija“, Kauno rajono savivaldybės ir LR vyriausybės atstovai bei trys nepriklausomi ekspertai iš kultūros, socialinių ir ekonominių sričių. Šiai Tarybai yra atskaitingas „Kaunas 2022“ Direktorius. Taryba renkasi mažiausiai du kartus per metus, kada svarsto ir pritaria Direktorius metiniams planams ir ataskaitoms (KEKS, 2017). Šalia dviejų metinių ataskaitų Patariamajai

tarybai, Direktorius ir Meno vadovas pristatys organizacijos rezultatus kasmetiniame Kultūros forume.

„Kaunas 2022“ atliko apklausą apie kultūrinių renginių paklausą mieste ir gyventojų lūkesčius dėl jos gerinimo, kurioje dalyvavo virš 1300 miestiečių (iš visų 11 Kauno miesto seniūnijų ir Kauno rajono). Apklausos tikslas – surinkti informaciją apie kultūros paslaugų prieinamumą ir vartojimą skirtinguose miesto rajonuose ir už jo ribų, padėti nustatyti bendruomenės kūrybinį potencialą ir pradėti diskusiją su vietos aktyvistais (KEKS, 2017, 73). „Kaunas 2022“ teisingai interpretavo apklausos rezultatus ir nusprendė spręsti problemą, o ne keisti gyventojų požiūrį. Tai rodo, kad „Kaunas 2022“ taiko suinteresuotųjų įtraukimo strategiją ir išnaudoja jos teikiamas naudas, taip kurdamas patikimos ir atviros organizacijos įvaizdį.

Atsižvelgus į apklausos rezultatus, vienas pagrindinių KEKS prioritetų tapo kultūros prieinamumas. Planuojama iki 2020 m. sukurti kultūros prieinamumo planą, kurio pagrindinis siekis bus užtikrinti fizinę bei intelektinę prieigą ir įtraukumą. Šiuo planu vadovausis dauguma vietos kultūros organizacijų, taip tapdamos patrauklios auditorijoms, kurios iki šiol dėl negalios ar kitų barjerų buvo pasyvios kultūros įstaigų lankytojos. „Kultūros tempo akademija“ ir programa „Atsibusk, sukrušk“ padės spręsti kultūros lauko problemas, gerinti kultūros paslaugas, didinti pasiekiamumą, identifikuojant ir šalinant kliūtis, trukdančias dalyvauti kultūroje. Taip pat bus vykdomos stažuočių programos, apsikeitimas komandos nariais ir bendri projektai su partneriais miestai. „Fluxus labas“ priartins kultūrą prie gyvenamosios vietos, kuriant aktyvias bendruomenes mikrorajonuose ir Kauno rajone. Tai spręs fizinį kultūros pasiekiamumą, nes ne visi turi galimybę atvykti į miesto centrą, kur dabar vyksta didžioji kultūrinių renginių dalis. „Kylantis Kaunas“ įtrauks jaunimą į kultūros kūrimą ir skatins jų aktyvų dalyvavimą. Bus vykdomi tarptautiniai projektai, kurių dėka Kauno jaunimas turės galimybę įgauti tarptautinės patirties, o jauni žmonės iš kitų Europos šalių galės geriau pažinti Lietuvos kultūrą ir žmones. Iš užsienio į Kauną atvyks ne tik jaunimas, bet ir kultūrai profesionalai, kurie dalinsis patirtimi ir vykdys bendrus projektus su Lietuvoje dirbančiais kultūros operatoriais. Programoje yra minimas „Kultūros tempo akademijos“ Savanorystės ir svetingumo fakultetas, kuriame bus rengiami mokymai kultūros įstaigų atstovams, kaip į savanoriškas veiklas įtraukti žmones, turinčius negalią ar kitų socialinių ir fizinių dalyvavimo barjerų. Taip pat bus organizuojami keliaujantys muziejai, kurie keliaus pas auditorijas, negalinčias apsilankyti muziejuje – į tolimesnius bendruomenės centrus, mokyklas, vaikų darželius. Nutolusiose bendruomenėse vyks šiuolaikinio cirko ir šokių programos, pagrįstos kaimo kultūra ir vietos istorijomis (KEKS, 2017). Dialogo sukūrimas su pažeidžiamomis grupėmis padės Kaunui tapti socialiai atsakingu miestu, kuris į savo kultūrinį gyvenimą įtraukia ypač didelę gyventojų dalį.

Kitas svarbus „Kaunas 2022“ tikslas yra įtraukti bendruomenę į kultūros kūrimą. „Fluxus labas“, „Kauno iššūkis“, kultūros darbuotojų mainai suteiks žmonėms įgūdžius ir būtinas

partnerystes, kurios padės jiems patiems planuoti ir įgyvendinti sau patinkančias programas. Taip pat bus įtraukiami ir vaikai – jie „Vladislavo Starevičiaus animacijos laboratorijoje“ kurs animacinius filmus, kurie vėliau bus rodomi viešai; bus vykdomas vaikų tetro festivalis ir daugybė kitų projektų. Projektų kūrimo metu vyksta dvikryptė simetrinė komunikacija – dialogas, kurio metu abi pusės tampa tiek kūrėjais, tiek gavėjais. Tokiu būdu žadinama gyventojų atsakomybė už savo kaimynystę, šalį ir kultūrą.

Kalbant apie bendruomenes, omeny turima ir etninės bendruomenės. Nors jos sudaro tik 6% visų Kauno gyventojų, tačiau ypatingai didžiuojasi savo atmintimi, paveldu ir istorijomis ir nori tuo dalintis su kitais kauniečiais bei europiečiais. Pasiruošimo laikotarpiu „Kaunas 2022“ kvies „etnines mažumų bendruomenes įkurti Bendruomenių kultūros konsulatus, kurie taps „Skaitmeninės diplomatijos“ programos dalimi“ (KEKS, 2017, 75). Taip pat rengiama šiuolaikinės pasaulinės muzikos programa „Muzikos kelias“, kurios pagrindinis tikslas yra parodyti skirtingų kultūrų bendradarbiavimo reikšmę muzikos įvairovei ir plėtojimui. Į programą įsitrauks vietos Kauno romų, armėnų ir rusų tautiniai kolektyvai. Per šiuos projektus kauniečiai geriau pažins tame pačiame mieste gyvenančius kitataučius ir jų kultūrą.

Daugelis projektų yra vykdomi dvejomis kalbomis: lietuvių ir anglų, todėl juose gali dalyvauti ir užsieniečiai. Jie galės įsitraukti į Mitinio žvėries istorijos kūrimą, dalyvauti įvairiose kūrybinėse dirbtuvėse, parodose, pristatymuose, forumuose. Viešos paskaitos ir pranešimai bus verčiami į anglų kalbą. Tokiu būdu jie įtraukia ne tik vietinius gyventojus, bet ir Kaune gyvenančius užsieniečius. Kaune yra net 12 aukštųjų mokyklų, daugelis jų turi tarptautinius studijų programas ir dalyvauja Erasmus projektuose, tad mieste tikrai yra daug užsieniečių studentų. Be to, anglų kalbą moka dažnas europietis, tad galimybę įsijungti į „Kaunas 2022“ veiklas turės ir užsienyje gyvenantys kultūros darbuotojai, praktikantai, bendruomenių aktyvintojai, mokslininkai ir pan. „Kaunas 2022“ dvikalbystė padidina projekto prieinamumą ir patrauklumą užsieniečiams. Dalis komunikacijos taip pat vyksta dvejomis kalbomis, kas ne tik padeda plačiau iškomunikuoti apie „Kaunas 2022“ vykdomas socialiai atsakingas veiklas, bet ir savaime atskleidžia projekto atsakomybę.

„Kaunas 2022“ socialinis atsakingumas pasireiškia ir siekime tęsti pradėtas programas, net ir pasibaigus 2022 m. „Kultūros seniūnijų“ pagrindu planuojama iki 2022 m. universitete įsteigti naują magistro laipsnio studijų programą, kuri taptų pirmąja bendruomeninių menų studijų programa. Planuojama, kad iki 2023 m. jaunimo programa „Kylantis Kaunas“ išaugs į savarankišką organizaciją, kurios veiklą tęs programos alumniai, taip pritaikydami įgytas žinias (KEKS, 2017). Vis dėlto, sukurti tvarius bendruomenės stiprinimo modelius yra iššūkis, tad, norint užtikrinti ilgametį tęstinumą, sprendimų reikia ieškoti jau dabar.

Ekonomis socialinės atsakomybės aspektas nėra labai išplėtotas. Paraiškoje rašoma, kad „visa programai įgyvendinti reikalinga produkcija bus užsakoma iš vietos verslo ir kūrybinių industrijų įmonių“, taip siekiant palaikyti kylančius jaunos ir jau įsitvirtinusios vietos kūrėjus bei verslus. Tokiu būdu palaikoma vietos ekonomika ir skatinamas vietinis verslumas. „Fluxus labai“ įsikurs esamuose, bet jau nebenaudojamuose pastatuose, taip saugant išteklius ir nestatant naujų pastatų. Taip pat bus vykdomi tarptautiniai projektai, kurie pritrauks turistų, o gal net ir užsienio investicijų.

Kaip vienas iš finansavimo šaltinių bus naudojamas sutelktinis finansavimas. Programoje „Kauno iššūkis“ bus vykdomi specialūs jaunimo mokymai apie sutelktinio finansavimo kampanijas. Mokymu metu gautus įgūdžius jaunimas galės pritaikyti savo pačių projektuose. Taip pat „Fluxus labas“ ir „Modernizmas ateičiai“ tinklapiuose bus sutelktinio finansavimo platforma, kuri bus naudojama kaip priemonė, leidžianti bendruomenėms gauti tiesioginį finansavimą projektams ir skatinti vietos gyventojus prisidėti prie gyvenamosios vietos aplinkos gerinimo, viešųjų erdvių atgaivinimo, viešojo paveldo rekonstrukcijų, meninių ar ekologinių projektų įgyvendinimo (KEKS, 2017). Tokiu būdu miestiečiai ir svečiai, kurie neturi laiko ar galimybių įsitraukti į „Kaunas 2022“ programą, galės tapti jos dalimi.

„Kaunas 2022“ organizuos socialiai aktyvų verslo tinklą ir siūlys įvairius bendradarbiavimo modelius bei imsis veiksmų, kurie padės spręsti pagrindines problemas, su kuriomis susiduria vietos visuomenė. Be to, bus sukurta programa, kurioje vietos verslininkai bus kviečiami įsijungti į programą prisidedant prie bendruomenių iniciatyvų. „Programa bus siekiama ne tik stiprinti ryšius tarp verslo ir vietos bendruomenės, bet ir kurti kūrybingą darbo aplinką ir plėsti kultūros auditoriją dirbančių miestiečių tarpe“ (KEKS, 2017, 82). „Kaunas 2022“ jau pasirašė partnerystės sutartį su aštuoniais daugiau nei 200 socialiai atsakingų verslininkų apjungiančiais „Rotary“ ir „Rotaract“ klubais Kaune. Taip pat susitarė dėl bendradarbiavimo su Kauno viešbučių tinklo atstovais ir skaitmeninių technologijų klasteriu „Blaster“. Užmegztos partnerystės padės pasiekti platesnę auditoriją ir taps viena iš priemonių įtraukti visuomenę į dalyvavimą „Kaunas 2022“ projektuose.

Paraiškoje trumpai aprašomas ir komunikacijos planas. Visų pirma yra įvardinta, kad „Kaunas 2022“ siekia vykdyti aiškia visuomeninę programos tikslų ir prioritetų komunikaciją, tai daryti viešai ir skaidriai, skatinti vietos gyventojus įsitraukti į programos planavimą ir įgyvendinimą. Pirmajame, prologo etape (2017-2018 m.) „naujos tikslinės grupės apims gausias sporto bendruomenes ir krepšinio sirgalius, senjorus, žmones, kurie gyvena atokiose vietovėse, miegamųjų rajonų ir seniūnijų gyventojus, verslo įmones ir jų darbuotojus, vaikus, jaunimą ir šeimas bei valstybės tarnautojus“ (KEKS, 2017, 94). Juos pasiekti bus naudojamas įvairios komunikacijos priemonės ir kanalai bei programos idėjų „išvertimas“ į individualią kiekvienos

tikslinės grupės kalbą. Bendruomenės įtraukimo projektai („Visi kaip vienas“, „Kylantis Kaunas“) siekia šalutinio projekto poveikio – gyvos komunikacijos. Tikimasi, kad gyventojams įsitraukus į veiklas, jie norės dalintis istorijomis apie tai su savo draugais ir šeima.

**Išnagrinėjus paraišką pagal darnaus vystymosi modelį, kuriame išskiriami trys darnaus vystymosi veiksniai – ekonominis, ekologinis ir socialinis-kultūrinis (pav. 1), galime pastebėti, kad daugiausiai koncentruojamasi į sociokultūrinį aspektą.** Visos „Kaunas 2022“ programos sprendžia visuomenei aktualias socialines-kultūrinės problemas ir prisideda prie bendruomeniškumo bei pilietiškumo vystymosi. Šiek tiek paminimas ir ekonominis aspektas – vienas pagrindinių „Kaunas 2022“ tikslų yra pritraukti į Kauną daugiau turistų. **Apie ekologinį aspektą paraiškoje neužsiminta, todėl galima teigti, jog organizacijai nepavyko suderinti visų trijų darnaus vystymosi veiksnių, tačiau atsižvelgiant į kultūrinių organizacijų specifiką (sociokultūrinių problemų sprendimas), ekologinis veiksnys nėra būtinas, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai ir prisidėta prie darnaus vystymosi.**

Paraiškoje randame tikrai daug socialinės atsakomybės aspektų – bendruomenės būrimas ir įtraukimas į kultūrinę veiklą, kultūros pasiekiamumo didinimas decentralizuojant kultūrinius renginius ir pritaikant juos prie visuomenės poreikių, suinteresuotųjų įtraukimas į programos kūrimą bei įgyvendinimą. Dabar laikas apžvelgti, kokios paraiškoje randamos SA veiklos yra komunikuojamos ir kaip.

#### **4.2. Socialinės atsakomybės komunikacija „Kaunas 2022“ tinklapyje**

SA veiklos, minimos paraiškoje, yra formalus įsipareigojimas, todėl reikia iširti, kiek realiai jis yra vykdomas. Vienas iš būdų tai padaryti yra išnagrinėti organizacijos SA komunikaciją. Kadangi šiame tyrime dėmesys kreipiamas į tai, ką pati organizacija komunikuoja apie savo socialinę atsakomybę, buvo pasirinkti kontroliuojami arba iš dalies kontroliuojami kanalai (tinklapis, informacinių partnerių pranešimai, *Facebook* puslapis). Koncentruotasi ties socialinės atsakomybės veiklomis, kurios buvo paminėtos paraiškoje, ir išskirtinėmis kanalų savybėmis, kurios leidžia dar labiau įtraukti suinteresuotuosius (pvz., komentarų skiltys).

Analizę pradėjau nuo „Kaunas 2022“ tinklapio [kaunas2022.eu](http://kaunas2022.eu). Pirmasis sakiny, matomas atsidarius tinklapį, yra "PRISIJUNK. Kaunas ir Kauno rajonas". Tai yra raktiniai žodžiai, kuriais apibūdinamas „Kaunas 2022“ tikslas (PRISIJUNK – įtrauki kultūra, kvietimas prisidėti prie programos kūrimo, dalyvauti) ir tikslinė auditorija (Kaunas ir Kauno rajonas, o ypač ten gyvenančios bendruomenės). Taip pat iškart galima pasižiūrėti pristatomąjį vaizdo klipą ir perskaityti trumpą „Kaunas 2022“ aprašymą, kuriame paminėtas šūkis (šiuolaikinė sostinė), tikslas (šiuolaikinis miestas) ir kvietimas prisijungti ir jį kurti kartu. Skiltyje „Prisijunk“ yra išvardintos visos šiuo metu veikiančios platformos, prie kurių kūrimo galima prisidėti. Įdomu tai, kad



programos įvardintos ne pavadinimas, o jų tikslinėmis grupėmis, pavyzdžiui, mitinio žvėries istorijos kūrimas skirtas „mėgstantiems pasakoti“, o „Fluxus labas“ – „kūrybingai bendruomenei“. Tokiu būdu stengiamasi pritraukti žmones, kurie nežino programų pavadinimų, tačiau priskiria save įvardintai grupei. Pagrindinio puslapio apačioje yra pateikti duomenys apie įmonę (kodas, adresas, sąsk. nr., bankas, banko kodas, el. paštas, direktorė). Dabar „Kaunas 2022“ ofisas įsikūręs „Happspace“ bendradarbystės erdvėje naujajame verslo centre „Arka“, bet oficialioje svetainėje įmonės adresas yra Vytauto pr. 79 (ten yra registruota įmonė), todėl suinteresuotieji, kurie norėtų gyvai pabendrauti arba dėl kitų priežasčių apsilankyti „Kaunas 2022“ ofise, susidurtų su sunkumais. Pradiniame puslapyje suinteresuotieji gali rasti pagrindinę informaciją bei galimybę prisijungti prie programų, kas yra tiek vienakryptė, tiek dvikryptė komunikacija. Tai parodo, jog siekiama kurti darnius santykius su suinteresuotomis šalimis ir įtraukti jas į programą.

Skiltyje „Apie projektą“ galima rasti projekto aprašymą, tikslus, bendrą informaciją, dažniausiai užduodamus klausimus bei kontaktus. Skyrelyje „bendra informacija“ yra pateiktos finansinės ataskaitos nuo 2017 m. II ketvirčio (įmonė įsikūrė 2017 m. balandžio 6 d.), todėl yra sudaroma galimybė stebėti organizacijos finansinę veiklą. Ataskaitų pateikimas yra vienas svarbiausių socialinės atsakomybės aspektų, nes taip įmonė parodo savo skaidrumą ir atskaitingumą visuomenei.

Pats puslapis taip pat turi daugiau parinkčių, norint jį padaryti labiau prieinamu visuomenei. Visų pirma, jis yra dvikalbis. Galima pasirinkti lietuvišką arba anglišką puslapio versiją. Vis dėlto, informacija angliškoje puslapio versija neatitinka tos, kurią randame lietuviškoje. Daugelis informacijos yra išversta, tačiau niekur nekomunikuojama apie galimybę prisijungti. Angliška svetainė didžiąja dalimi yra vienakryptės komunikacijos pavyzdys, kai suinteresuotieji tėra informuojami, bet neįtraukiami. **Taip dar kartą įsitikiname, kad pagrindinė projekto auditorija yra Kauno ir Kauno rajono gyventojai – juos bandoma įtraukti į programos kūrimą bei dalyvavimą joje, o užsieniečiai išlaikomi žiūrovo vaidmenyje.** Antra, svetainėje yra mygtukas „neįgaliesiems“, kurį paspaudus, lankytojas yra nukreipiamas į puslapį su instrukcijomis, kaip lengviau naviguoti kaunas2022.eu tinklalapyje. Instrukcijose pateikta, kaip pasididinti šriftą (žmonėms turintiems regėjimo sutrikimų) ir kaip klaviatūros pagalba naviguoti puslapyje. Vis dėl to, iš pateikto sąrašo veikia tik tie mygtukai, kurie veikia visuose tinklapiuose (pvz., control ir +/- norint padidinti/sumažinti šriftą), o specialiai kaunas2022.eu tinklapiui pritaikytos mygtukų kombinacijos neveikia. Yra pateikti net 4 skirtingi būdai, priklausomai nuo operacinės sistemos ir naršyklės, kuriais paspaudus klavišus, jie turėtų padėti lengviau naviguoti, tačiau nė vienas jų neveikia. Todėl, nors ir stengtasi pritaikyti svetainę neįgaliesiems, funkcionaliai padaryti to nepavyko. Patogu tai, kad svetainę galima pasiekti ne tik įvedus kaunas2022.eu, bet ir kaunas2022.com, kaunas2022.lt, kaunas2022.net – visi šie adresai nuveda į pagrindinį tinklapių

puslapį. Tai padidina pasiekiamumą, nes dažnai adresus vedame iš įpročio ir parašome dažniausiai vartojamas galūnes (.com ir .lt). **Taigi, svetainė nėra pats geriausias prieinamumo pavyzdys, tačiau pastangos ją pritaikyti kuo platesniai visuomenei parodo, jog „Kaunas 2022“ yra socialiai atsakinga organizacija.**

#### 4.3. Naujienų apie „Kaunas 2022“ socialiai atsakingas veiklas komunikacija

Komunikacija vykdoma ir per pranešimus naujienų portaluose bei tinklapyje. Šiam tyrimui buvo pasirinkti trys skirtingi kanalai, kurie apima plačią auditoriją. Kaunas2022.eu naujienų skiltis skirta kultūros profesionalams bei „Kaunas 2022“ veikla besidominčiai visuomenei. 15min.lt yra lankomiausias naujienų tinklas Lietuvoje ir jį skaito įvairaus amžiaus, išsilavinimo ir pomėgių žmonės, todėl infomacija, rasta šiame portale, parodo, kaip komunikuojama su auditorija, kuri yra mažai susijusi su kultūra. Kaunas pilnas kultūros yra portalas, kuriame dalinamasi naujienomis apie Kaune vykstančius kultūrinius renginius ir veiklas. Jie turi labai aiškų tikslinį vartotoją – menu ir kultūra besidomintį kaunietį, tad šiame puslapyje rasta informacija parodys, kokias žinutes gauna būtent šita auditorija.

Daugiausiai iš minėtų kanalų apie SA veiklas komunikuojama kaunas2022.eu skyriuje „Naujienos“. Jame yra 41 pranešimas, kuriuose yra paminėti vienas ar keli SA aspektai (žiūrėti 2 lentelė). Kaip matome, daugiausiai yra komunikuojama apie įtraukimą kultūrą ir bendruomeniškumo stiprinimą. Tai yra ir paraiškoje dažniausiai minimi aspektai, todėl galime teigti, jog komunikacija atitinka suplanuotas veiklas. Paraiškoje taip pat buvo akcentuojamos ir tikslinės grupės, kurios atsispindi ir „Kaunas 2022“ skelbiamose naujienose.

2 lentelė. SA veiklos paminėtos pranešimuose (sudaryta autorės)

	Kaunas2022.eu	15min.lt	Kaunas pilnas kultūros
VISO STRAIPSNIŲ, KURIUOSE PAMINĖTOS SA VEIKLOS	41	38	12
Kultūros pasiekiamumas	5	9	1
Bendruomeniškumo stiprinimas	14	19	4
Įtraukimas į kultūrą	27	21	7
Pasidalijimas patirtimi	10	4	1
Mokymai	8	2	0
Bendradarbiavimas	11	7	3
Tarpkultūriškumas	6	10	3
Atskaitomybė	3	2	1
Skaidrumas	1	0	0

Kita platforma, kurioje taip pat galima rasti daug straipsnių apie „Kaunas 2022“ yra 15min.lt. Kadangi portalas yra organizacijos informacinis partneris, kultūros skiltyje yra sukurtas atskiras skyrelis „Kaunas 2022“, kuriame radau 38 straipsnius, kuriuose paminėtos SA veiklos. Taip

pat, kaip ir oficialiame tinklapyje, daugiausiai naujienų buvo susijusios su bendruomeniškumo stiprinimu ir suinteresuotųjų įtraukimu į kultūrą.

Mažiausiai naujienų skelbė kitas „Kaunas 2022“ informacinis partneris – portalas „Kaunas pilnas kultūros“ (<http://pilnas.kaunas.lt>). Ten per pusę metų buvo paskelbti tik 12 pranešimų, kuriuose paminėta viena ar kelios organizacijos vykdomos SA veiklos. Vis dėlto, net ir tokiam mažam kiekyje pastebima ta pati tendencija – bendruomeniškumo ugdymas ir prieinama kultūra buvo dažniausiai minimos SA veiklos. Palyginus daug dėmesio sulaukė ir bendradarbiavimas ir tarpkultūriškumas (jos buvo paminėtos kas ketvirtame straipsnyje).

Įdomu tai, kad nors [kaunas2022.eu](http://kaunas2022.eu) ir [15min.lt](http://15min.lt) rastų straipsnių skaičius panašus, veiklų paminėjimai išsidėstę skirtingai. [Kaunas2022.eu](http://kaunas2022.eu) labiau akcentuoja įtraukimą į kultūrą, patirties dalijimąsi, mokymus ir bendradarbiavimą. Tuo tarpu [15min.lt](http://15min.lt) daugiau rašo apie kultūros pasiekiamumą, bendruomeniškumo stiprinimą ir tarpkultūriškumą. Galime daryti prielaidą, jog oficiali „Kaunas 2022“ svetainė yra labiau orientuota į profesionalus, kurie domisi kultūra ir nori dalyvauti jo kūrime bei dalintis patirtimi, o [15min.lt](http://15min.lt) skirta visuomenei – siekiama supažindinti ir sudominti prieinama bendruomenių kultūra.

Vis dėlto, komunikacijoje pasigendama svarbiausių socialinės atsakomybės elementų – atskaitomybės ir skaidrumo. Analizuotuose kanaluose šios stritys paminėtos vos 7 kartus. Pagrindinis atskaitomybės ir skaidrumo šaltinis yra tinklapyje pateiktos finansinės ataskaitos, apie kurias išvis nėra komunikuojama. Tai rodo, jog „Kaunas 2022“ savęs pozicionuoja ne kaip socialiai atsakingą, o kaip atvirą ir bendruomenišką organizaciją.

Analizuojant straipsniuose minimas tikslines grupes, taip pat pastebėsime, jog daugiausiai kalbama yra apie bendruomenes (žiūrėti 3 lentelė). Tiek [kaunas2022.eu](http://kaunas2022.eu), tiek [15min.lt](http://15min.lt) bendruomenės yra paminėtos net 25-26 kartus, kas reiškia, jog apie 60% naujienų apie „Kaunas 2022“ yra susijusios su bendruomenių ugdymu bei įtraukimu į kultūrą. Tai rodo, jog paraiškoje išsikelti tikslai yra vykdomi ir apie tai komunikuojama su visuomene. Įdomu tai, kad paraiškoje teigiama, jog jaunimui yra skirta šeštadalio programos, tačiau komunikacijoje tai neatsispindi. Vienintelė platforma, kurioje jaunimui skiriama pakankamai dėmesio, yra [15min.lt](http://15min.lt). Be abejonės, visi portalai daug komunikuoja kauniečiams ir Kauno rajono gyventojams, taip padėdami pasiekti pagrindinę tikslinę grupę.

3 lentelė. Tikslinės grupės paminėtos pranešimuose (sudaryta autorės)

	Kaunas2022.eu	15min.lt	Kaunas pilnas kultūros
VISO STRAIPSNIŲ, KURIUOSE PAMINĖTOS SA VEIKLOS	41	38	12
Bendruomenės	25	26	6
Jaunimas	5	11	1
„Kaunas 2022“ komanda	12	9	1
Kultūros institucijos	9	10	2
Kauno m. ir Kauno r. gyventojai	15	17	3
Kūrėjai	5	5	1
Kitų tautų atstovai	6	7	4

Išanalizavus komunikaciją naujienų portaluose bei oficialioje „Kaunas 2022“ svetainėje, galime daryti prielaidą, jog komunikacija yra tikslinga ir aktualios žinutės pasiekia pagrindines suinteresuotųjų grupes. „Kaunas 2022“ kuria patikimos organizacijos įvaizdį, nes visos žinutės yra susijusios, o SA veiklos integruojasi į pagrindinę programą, kas sumažina kritišką suinteresuotųjų požiūrį. Žinučių pritaikymas prie kanalų auditorijos tikslingai kuria organizacijos įvaizdį ir viešina skaitytojams aktualiausias SA veiklas.

#### 4.4. „Kaunas 2022“ socialinės atsakomybės komunikacija *Facebook* platformoje

Aktyviausia komunikacija vyksta *Facebook* platformoje. Ten kiekvieną dieną yra paskelbiami net keli įrašai – nuotraukos, straipsniai, interviu, įvykiai ir pan. Kuriamas naujas turinys ir dalinamasi tuo, kas rašoma apie „Kaunas 2022“ veiklas kituose kanaluose. Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad *Facebook* puslapyje yra daugiausiai komunikuojama apie SA veiklas ir žinutės apie tai turėtų pasiekti daugiausiai žmonių. Taip pat *Facebook* yra socialinis tinklas, kuriame yra lengva įsitraukti į diskusiją, reikšti nuomonę ir kitaip reaguoti į organizacijos komunikaciją. Tinkamai pasinaudojus platformos galimybėmis, galima įtraukti suinteresuotuosius į dialogą ir taip su jais užmegzti stipresnį ryšį.

„Kaunas 2022“ puslapį *Facebook* platformoje mėgsta ir seka daugiau nei 8000 žmonių. 50 žmonių yra įvertinę puslapį 5 žvaigždutėmis (kitų įvertinimų nėra, kas kelia įtarimą). Pati puslapio struktūra taip pat pritaikyta prie programos – yra įtrauktas specialus skyrelis „Bendruomenė“, kur galima rasti visus įrašus, kuriuose yra pažymėtas „Kaunas 2022“. Tokiu būdu galima stebėti ne tik organizacijos komunikuojamą turinį, bet ir žmonių išpūdžius. Tai komunikaciją padaro gyvesnę, įtraukesnę ir artimesnę, kas padeda kurti patrauklios organizacijos įvaizdį.

Nors komunikacija yra labai aktyvi, sukurti dialogo nepavyksta. Daugelis įrašų sulaukia 20-50 patinka paspaudimų, 1 komentaro ir keleto pasidalijimų, kas yra labai mažai, turint omeny, kad organizaciją seka daugiau nei 8000 žmonių. Įrašai daugiausiai informacinio pobūdžio,

nesistengiama įtraukti žmonių į pokalbį. Dažniausiai komentaruose žmonės žymi draugus, kad jie pamatytų aktualią naujieną, tačiau patys nediskutuoja, nekelia klausimų. Toks pasyvumas lemia mažą žmonių pasiekiamumą, nes pagal dabartinius *Facebook* logaritmus žinutės, kurios sulaukė daugiausiai komentarų, pasiekia daugiausiai auditorijos. Taigi, nors „Kaunas 2022“ puslapį mėgsta tikrai daug žmonių, reikia įdėti pastangų norint, kad juos pasiektų naujausios komunikacinės žinutės.

Siekiant palengvinti komunikaciją su tikslinėmis grupėmis, yra sukurti atskiri *Facebook* puslapiai „Kauno iššūkio“ ir „Fluxus labas“ programoms. „Kauno iššūkio“ puslapyje pirmasis įrašas randamas 2017 m. spalio 9 d., puslapį šiuo metu mėgsta 348 žmonės. Komunikacija nukreipta į jaunimą, dalinamasi „Kauno iššūkio“ dalyvių rengiamais renginiais, pristatymais, akimirkomis iš mokymų. Daugelis įrašų sulaukia iki 10 reakcijų, kas irgi rodo auditorijos pasyvumą. „Fluxus labas“ puslapis veiklą pradėjo 2017 m. balandžio 20 d. ir dabar yra mėgstamas 465 žmonių. Puslapis skirtas komunikacijai su bendruomenėmis – dalinamasi organizatorių ir bendruomenių agentų vykdomomis veiklomis ir įspūdžiais iš jų. Įrašai sulaukia panašaus kiekio reakcijų kaip ir „Kauno iššūkio“ puslapyje. Tai rodo, jog nesvarbu, kokio amžiaus yra auditorija, ją įtraukti į dialogą yra taip pat sunku.

„Kaunas 2022“ SA komunikacija yra tikslinga ir puikiai pritaikyta prie programos tikslų. Teorijoje kaip efektyviausias komunikacijos būdas išskiriamas suinteresuotųjų įtraukimas, tačiau realybėje tai padaryti yra labai sunku. Nors „Kaunas 2022“ nuolatos komunikuoja apie įtraukiančią kultūrą, kviečia prisidėti prie programos kūrimo, siūlyti savo idėjas, tačiau įsitraukimo lygis yra labai mažas. Socialinės medijos suteikia visas galimybes įsitraukti įdedant labai mažai pastangų, tačiau iš „Kaunas 2022“ skelbiamų nuotraukų ir žinučių galima daryti prielaidą, kad gyvi susitikimai sulaukia daugiau susidomėjimo ir dalyvavimo. Taigi, komunikacija socialinėse medijose ir žiniasklaidoje atlieka labiau informacinį vaidmenį ir kuria organizacijos įvaizdį. Atsižvelgiant į tai, kokias žinutes komunikuoja „Kaunas 2022“, yra kuriamas atviros organizacijos įvaizdis – yra daug kvietimų prisijungti, prisidėti prie programos kūrimo, išsakyti savo nuomonę. Toks įvaizdis galimai suinteresuotiesiems leidžia pajauti, kad jų nuomonė tikrai svarbi ir laukiama, todėl jie drąsiau ją reiškia gyvuose susitikimuose. Taigi, komunikacija yra svarbi priemonė siekiant pasikviesti žmones į gyvus susitikimus, viešas diskusijas ir paskaitas, kurių metu tarp abiejų pusių užsimezga dialogas.

## IŠVADOS

1. Išnagrinėjus socialinę atsakomybę ir jos komunikaciją teoriniu aspektu, nustatyta, kad svarbiausia yra įtraukti suinteresuotuosius į organizacijos veiklą. Tai padaryti galima įvairiais būdais – susitikimais, diskusijomis, suteikiant galimybę patiems prisidėti prie organizacijos produktų kūrimo ir išreikšti nuomonę.
2. Suinteresuotųjų įtraukimas į įmonės strategijos kūrimą bei vykdymą yra naudingas visiems dalyvaujantiems. Tai pagerina įmonės įvaizdį, patikimumą ir padeda prisitaikyti prie nuolat kintančios rinkos. Tuo tarpu suinteresuotieji turi galimybę įmonės vykdomą veiklą pritaikyti prie savo poreikių ir užtikrinti, jog visos teikiamos paslaugos bus aktualios ir reikalingos.
3. Socialiai atsakinga kultūros organizacija išsiskiria tuo, jog visa jos veikla sprendžia visuomenei opias problemas. Kūrėjai kalba apie sociokultūrinės, ekonomines, ekologines ir politines problemas, taip prisidedami prie visuomenės vystymosi ir ugdymo. Kultūrinės organizacijos, paliesdamos visas aktualiausias visuomenei problemas, pasižymi universalumu ir prisideda prie svarbių pokyčių kūrimo. Taip pat jų vykdomų renginių, diskusijų, susitikimų ir veiklų metu ugdomas visuomenės sąmoningumas, kritiškas mąstymas ir pilietiškumas.
4. „Kaunas 2022“ pagal savo vykdomą veiklą yra priskiriama socialiai atsakingai kultūros organizacijai. Turininga programa aprėpia platų spektrą Kaunui ir Kauno rajonui aktualių socialinių bei kultūrinių problemų ir stengiasi jas spręsti. Daug kalbama apie bendruomenių stiprinimą, įtraukimą kultūrą, kurioje galėtų dalyvauti visi norintys, kultūros pasiekiamumą, taip stengiantis kultūrą priartinti prie kiekvieno Kauno ir Kauno rajono gyventojų. Vis dėlto, siekiant labiau prisidėti prie darnaus vystymosi, organizacijai į programą reikėtų įtraukti ekologinį veiksnį. Tai galima būtų daryti įtraukiant ekologinį aspektą į jau vykstančias programas, pavyzdžiui, „Fluxus labas“ programų metu kūrybiškai spręsti vis didėjančio šiukšlių kiekio problemą ir apie tai plačiai komunikuoti visuomenei. Taip bus kuriamas visapusiškai socialiai atsakingos organizacijos įvaizdis.
5. Išanalizavus „Kaunas 2022“ SA komunikaciją pagal Morsing ir Schultz (2006) išskirtas 3 komunikacijos su suinteresuotaisiais strategijas (informavimas, atsakas ir įtraukimas), pastebima, kad organizacija daugiausiai naudoja informavimo strategiją. Daugiausiai yra komunikuojama apie vykstančius renginius ir įvairiais būdais (interviu, įdomiomis istorijomis ir pan.) stengiamasi pritraukti suinteresuotuosius apsilankyti pačiame renginyje. Atsako strategija daugiausiai naudota paraiškos ruošimo laikotarpiu, siekiant sužinoti suinteresuotuosius poreikius ir norus bei aktualiausias socialines problemas. Įtraukimo strategija pritaikyta „Kaunas 2022“ tinklapyje, kur yra kvietimai prisijungti prie vykstančių

programų. Nors socialinis tinklas Facebook yra pritaikytas visuomenės įtraukimui (galima reaguoti, komentuoti, dalintis), ten skelbiamų žinučių turinys yra informacinio pobūdžio, todėl nėra įtraukus.

6. Nors „Kaunas 2022“ paraiškoje randama daug socialinės atsakomybės aspektų, jų komunikacija nėra pakankamai efektyvi. Ištyrus komunikaciją socialiniame tinkle *Facebook*, pastebėta, jog reakcijų kiekis prie daugelio įrašų yra ypač mažas, o tai sąlygoja ir mažą auditorijos pasiekiamumą. Taigi, komunikacija apie vykdomas SA veiklas pasiekia mažai žmonių, o tai trukdo sukurti tvarų socialiai atsakingos organizacijos įvaizdį.
7. Informacinių partnerių bei oficialioje „Kaunas 2022“ internetinėje svetainėje skelbiamos naujienos yra efektyvus būdas kurti socialiai atsakingos organizacijos įvaizdį, nes tai yra valdomi arba iš dalies valdomi komunikacijos kanalai. „Kaunas 2022“ juose ypač pabrėžia bendruomeniškumo ugdymą bei įtraukimą į kultūrą, taip pat žinutes pritaiko prie kanalo auditorijos. Tokie sąmoningi komunikacijos veiksmai padeda iškomunikuoti aktualiausią žinutę tinkamai auditorijai.
8. Daugiausiai socialinės atsakomybės aspektų buvo rasta „Kaunas 2022“ oficialioje EKS paraiškoje. Tai yra vienakryptės komunikacijos pavyzdys – jį skaitantis žmogus yra informuojamas, tačiau neturi galimybės pats įsitraukti. Taip pat daugiausiai naujienų, kuriose paminėtos SA veiklos, buvo rasta [kaunas2022.eu](http://kaunas2022.eu) tinklapyje. Nors ir yra galimybė komentuoti, po įrašais nėra nė vieno komentaro. Kaunas pilnas kultūros tinklapyje komentuoti po straipsniais galimybės nėra. 15min.lt portale diskusiją (21 komentaras) sukėlė vos vienas straipsnis, o dar du sulaukė po 7 skaitytojų komentarus. *Facebook* platformoje skelbiami įrašai taip pat sulaukia labai mažo susidomėjimo palyginus su turimu sekėjų skaičiumi. Tai rodo, jog dalinamasi neįtraukia, diskusijų nekeliančia informacija ir pagrindinė jos funkcija yra informuoti skaitytoją apie vykstančius renginius. Nors pati komunikacija yra vienakryptė, ji skatina žmones ateiti į gyvus susitikimus, kur dažnai užsimezga pokalbis su „Kaunas 2022“ komanda.
9. Nors pati komunikacija yra vykdoma tikrai aktyviai, organizacija per mažai komunikuoja apie savo socialinę atsakomybę, taip neišnaudodama visų SA komunikacijos teikiamų naudų. Norint išsiskirti iš kitų kultūros įstaigų ir kurti patikimos organizacijos įvaizdį, reikia aiškiau komunikuoti apie SA veiklas bei į komunikaciją įtraukti atsakomybę ir skaidrumą.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Andersson, T. D., Lundberg, E. (2013). Commensurability and sustainability: Triple impact assessments of a tourism event. *Tourism management*, 37, 99-109.
2. Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., Rahman, S. S. (2017). *Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engagement*. Routledge.
3. Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339-354.
4. Ashforth, B.E., Gibbs, B.W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science* 1(2), 177-194.
5. Attanasi, G., Casoria, F., Centorrino, S., Urso, G. (2013). Cultural investment, local development and instantaneous social capital: A case study of a gathering festival in the South of Italy. *The Journal of Socio-Economics*, 47, 228-247.
6. Bajorūnienė, R. (2012). Kompleksinis darnaus vystymosi vertinimas taikant daugiakriterius metodus: Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
7. Balčiūnaitienė, A. (2016). *Darnaus vystymosi kompetencijos ugdymas(is) aukštojo mokslo institucijoje (anglų kalbos studijų aspektas): Daktaro disertacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
8. Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business research*, 59(1), 46-53.
9. Benevičiūtė, I. (2009) *Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos įgyvendinimo Lietuvoje galimybės ir perspektyvos: Magistro darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
10. Brown, T. J., Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 68-84.
11. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
12. Castelo Branco, M., Lima Rodrigues, L. (2006). Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), 232-248.
13. Chaudri, V. (2016). Corporate social responsibility and the communication imperative: Perspective from CSR managers. *International Journal of Business Communication*, 43(4), 419-442.



14. Čiegis, R. (2003). *Darnus vystymasis: Ekonominiai aspektai*. Kaunas: Aplinkosaugos valdymo ir technologijų centras, 19.
15. Dabrišius, A. (2009). *Socialinė atsakomybė įmonių komunikacinėse strategijose: TEO LT atvejis: Magistro darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
16. Dyer, J. H., Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
17. Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
18. Du, S., Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
19. Elving, W. J. (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*, 19(4), 277-292.
20. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
21. Gudonienė, V., Leipuvienė, K. (2007). Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei. Taikomojo mokslinio tyrimo ataskaita, Lietuvos ūkio ministerijai.
22. Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of consumer psychology*, 16(4), 377-390.
23. Jahdi, K. S., Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding?. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103-113.
24. Jones, T. M. (1995), Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 404–437.
25. Jucevičiūtė, E. (2016). Projekto „Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022“ plėtojimo gairės: Magistro darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
26. Juščius V. (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. *Ekonomika*, 78, 48-64.
27. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius, Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 255-264.
28. Kemežytė, R. (2017). *Dalyvaujamosios kultūros principai ir jų taikymas „Kauno Europos kultūros sostinės 2022“ projekto komunikacijoje: Magistro darbas*. Kaunas: Vytauto

- Didžiojo universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
29. Kotler, P., Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: Wiley.
  30. Kovaliov, R. Snieška, V., Simanavičius, A. (2009). *Lietuvos autoverslo įmonių požiūrio į ISA vertinimas*. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas. Technologija. Nr. 14.
  31. Mcgunagle, D. M., Button, D., Zizka, L. (2016). The impact of corporate social responsibility communication on corporate reputation. *i-Manager's Journal on Management*, 10(4), 37.
  32. Mikšys, A. (2009). *Socialinis atsakingumas ir SA8000 standartas*. Prieiga per internetą [http://www.bureauveritas.lt/b941398c-bb04-4a64-89b6-f6cc0d0fdfe1/Socialinis+atsakingumas+ir+SA8000+standartas\\_2009-06-08f.pdf?MOD=AJPERES](http://www.bureauveritas.lt/b941398c-bb04-4a64-89b6-f6cc0d0fdfe1/Socialinis+atsakingumas+ir+SA8000+standartas_2009-06-08f.pdf?MOD=AJPERES) (žiūrėta 2018 04 05)
  33. Morkevičius, V. (2005). *Terra incognita: kiekybinė viešosios politikos diskurso turinio analizė*. *Viešojo politika ir administravimas*, (11), 74-85.
  34. Morsing, M., Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
  35. Pruskus, V. (2003). *Verslo etika: Laiko iššūkiai ir atsako galimybės*, Vilnius.
  36. Schlegelmilch, B. B., Pollach, I. (2005). The perils and opportunities of communicating corporate ethics. *Journal of Marketing Management*, 21(3-4), 267-290.
  37. Schlegelmilch, B. B., Pollach, I. (2005). The perils and opportunities of communicating corporate ethics. *Journal of Marketing Management*, 21(3-4), 267-290.
  38. Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality?. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 29-49.
  39. Simmons, C. J., Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing*, 70(4), 154-169.
  40. Skard, S., Thorbjørnsen, H. (2014). Is publicity always better than advertising? The role of brand reputation in communicating corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 149-160.
  41. Šimanskienė, R., Paužuolienė J. (2015) Įmonių atsakomybės svarba darniam organizacijų vystymui. *Socialinė atsakomybė verslo ir viešajame sektoriuje* (red. Skaidrė Žičkienė), 14-15. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
  42. Swaen, V., Vanhamme, J. (2004). See How'Good' We Are: the Dangers of Using Corporate Social Activities in Communication Campaigns. *ACR North American Advances*.

43. Van de Ven, B. (2008). An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 82(2), 339-352.
44. Vanhamme, J., Grobben, B. (2009). “Too good to be true!”. The effectiveness of CSR history in countering negative publicity. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 273.
45. Villagra, N., López, B. (2013). Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate Brand strategies for sustainability/Análisis de los valores y la comunicación de las Marcas responsables. Estrategias de las marcas corporativas en el contexto de la Sostenibilidad. *Comunicación y Sociedad*, 26(1), 196.
46. Villagra, N., Cárdbaba, M.A.M. Ruiz San Román, J.A. (2016). Communicating Corporate Social Responsibility: re-assessment of classical theories about fit between CSR actions and corporate activities. *Communication Society* 29(2), 133-146.
47. Visonary Analytics, (2015). *Socialiai atsakingas verslas: kur link judame?* Vilnius.

## ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. „Fluxus labas“ Facebook puslapis <https://www.facebook.com/kaunaschallenge/>
2. „Kaunas 2022“ Facebook puslapis <https://www.facebook.com/kaunas2022/>
3. „Kauno iššūkis“ Facebook puslapis <https://www.facebook.com/kaunaschallenge/>
4. *17 Goals to Transform Our World*. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
5. *Call for submission of applications for the Union action "European Capitals of Culture"* <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/calls/2017-eac-a01>
6. *Commission of the European Communities. (2005). Draft Declaration on Guiding Principles for Sustainable Development*. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52005DC0218from=EN>
7. *Darbo ir socialinių tyrimų institutas, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos Respublikos Trišalė taryba (ISA, 2006). Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai 2006/2007*. [http://www.dsti.lt/ISA\\_2006.pdf](http://www.dsti.lt/ISA_2006.pdf)
8. *European Capitals of Culture*. [https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en)
9. *European Commission. Corporate social responsibility*. [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en)
10. *Kūrybinių industrijų tyrimo rezultatai* <http://kaunas2022.eu/2017/02/19/kurybiniu-industriju-tyrimo-rezultatai/>
11. *Oficiali „Kaunas 2022“ internetinė svetainė* <http://kaunas2022.eu/>
12. *Oficiali KEKS paraiška* [http://kaunas2022.eu/wp-content/uploads/2017/03/Kaunas\\_2022\\_EKS\\_paraiska\\_galutine\\_LT.pdf](http://kaunas2022.eu/wp-content/uploads/2017/03/Kaunas_2022_EKS_paraiska_galutine_LT.pdf)
13. *Portalas 15min.lt* <https://www.15min.lt/kultura/naujienos/kaunas-2022>
14. *Portalas Kaunas pilnas kultūros* <http://pilnas.kaunas.lt/category/kaunas-2022/>
15. *Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2017). Trumpa informacija apie Pasaulinį susitarimą*. <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-ir-uzimtumas/imoniu-socialine-atsakomybe-isa/trumpa-informacija-apie-pasaulini-susitarima>
16. *UNESCO. Universal Declaration on Bioethics and Human Rights*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001461/146180E.pdf>

# PRIEDAI

## 1. Pranešimai kaunas2022.eu

NR	Data	Pavadinimas	Platforma	SA sritis	Suinteresuotieji	Nuoroda
1	2018 04 27	„DIZAINO VISIEMS“ AMBASADORIUS PETE KERCHER: „PASITENKINIM AS IR LAIMĖ UŽPLŪSTA TADA, KAI JAUČIAMĖS SAUGŪS“	dizainas laimei	Socialinė įtrauktis, įtraukimas kultūrą	Kūrėjai, visuomenė	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/04/27/dizaino-visiems-ambasadorius-pete-kercher-pasitenkinimas-ir-laime-uzplusta-tada-kai-jauciames-saugus/">http://kaunas2022.eu/2018/04/27/dizaino-visiems-ambasadorius-pete-kercher-pasitenkinimas-ir-laime-uzplusta-tada-kai-jauciames-saugus/</a>
2	2018 04 27	EKSKURSIJŲ SAVAITGALIS „PASIŠANČINĖKI MI!“ – NUO ŠANČIŲ GAISRINĖS IKI PARAKO SANDELIO	Fluxus labas	Bendruomenės įsitraukimas	Šančių bendruomenė, miestiečiai	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/04/27/ekskursiju-savaitgalis-pasisancinekimi-nuosanciu-gaisrines-ikiparako-sandelio/">http://kaunas2022.eu/2018/04/27/ekskursiju-savaitgalis-pasisancinekimi-nuosanciu-gaisrines-ikiparako-sandelio/</a>
3	2018 04 26	NEIL PETERSON: APIE BŪTINYBĘ KALBĖTIS SU MIESTO ŽMONĖMIS		Pasidalinimas patirtimi, įsitraukimas kultūrą	Bendruomenės , kaunas 2022 komanda	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/04/26/neil-peterson-apie-butinybe-kalbetis-su-miesto-zmonemis/">http://kaunas2022.eu/2018/04/26/neil-peterson-apie-butinybe-kalbetis-su-miesto-zmonemis/</a>
4	2018 04 23	LEUWARDENO- FRYZIJOS – EUROPOS KULTŪROS SOSTINĖS 2018 ATSTOVĖ IMMIE JONKMAN:	Kaunas 2022, Forumas	Bendruomenės įtraukimas, dalinimasis patirtimi	Kaunas 2022 darbuotojai, bendruomenės	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/04/23/leuwardeno-fryzijos-europos-kulturos-sostines-2018-atstove-immiejonkman-gyvename-paciomis-">http://kaunas2022.eu/2018/04/23/leuwardeno-fryzijos-europos-kulturos-sostines-2018-atstove-immiejonkman-gyvename-paciomis-</a>

		„GYVENAME PAČIOMIS GERIAUSIOMIS NUOTAIKOMIS“				geriausiomis- nuotaikomis/
5	2018 04 19	ROLFAS NORÅS: KAUNUI LINKIU BŪTI SAVIMI IR IŠDRĮSTI PROVOKUOTI	Kaunas 2022, forumas	Patirties dalinimasis	Kaunas 2022 darbuotojai	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/04/19/rolfas-noras-kaunui-linkiu-buti-savimi-ir-isdristi-provokuoti/">http://kaunas2022.eu/ 2018/04/19/rolfas- noras-kaunui-linkiu- buti-savimi-ir- isdristi-provokuoti/</a>
6	2018 04 18	KAUNE PRISISTATOMI IŠSKIRTINIAI MENO KŪRINIAI IŠ PRIVAČIŲ KOLEKCIJŲ		Bendradarbiavima s su kitomis institucijomis, It kūrėjų garsinimas, meno prieinamumo didinimas, Kauno žinomumo didinimas	Meno gerbėjai, LT kūrėjai,	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/04/18/kaune-prisistatomi-isskirtiniai-meno-kuriniai-is-privaciu-kolekciju/">http://kaunas2022.eu/ 2018/04/18/kaune- prisistatomi- isskirtiniai-meno- kuriniai-is-privaciu- kolekciju/</a>
7	2018 04 16	EUROPOS PAVELDO METAMS ĮPRASMINTI KAUNE – MODERNIZMUI DEDIKUOTI RENGINIAI	Moderniz mas ateičiai	Paveldo aktualumo didinimas, vieša diskusija	Paveldosaugos ir atchitektūros studentai bei profesionalai, miesto bendruomenė, savivaldybių atstovai, paveldo vietovių valdytojai, akademinė bendruomenė, kultūros paveldo ir turizmo verslo atstovai	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/04/16/europos-paveldo-metams-iprasminti-kaune-modernizmui-dedikuoti-renginiai/">http://kaunas2022.eu/ 2018/04/16/europos- paveldo-metams- iprasminti-kaune- modernizmui- dedikuoti-renginiai/</a>

8	2018 04 16	„KAUNAS 2022“ KOMANDA IŠIKRAUSTĖ Į NAUJĄJĄ „HAPPSPACE“ ERDVĘ		Atskaitomybė, istorijos	Kaunas 2022 komanda, visuomenė	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/04/16/kaunas-2022-komanda-isikrauste-i-naujaja-happspace-erdve/">http://kaunas2022.eu/ 2018/04/16/kaunas- 2022-komanda- isikrauste-i-naujaja- happspace-erdve/</a>
9	2018 04 16	MEZGANT ANTKLODES SUSTIPRĖJO IR UŽSIMEZGĖ DRAUGYSTĖS, GIMĖ NAUJOS IDĖJOS: APIE PROJEKTĄ „ANTKLODĖ EUROPAI“ IŠ PIRMŲ LŪPŲ	Fluxus labas	Įsitraukimas, bendradarbiavima s, bendravimas, ryšių kūrimas, labdara	Bendruomenės , mezgėjai,	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/04/16/mezgant-antklodes-sustiprejo-ir-uzsimezge-draugystes-gime-naujos-idejos-apie-projekta-antklode-europai-is-pirmu-lupu/">http://kaunas2022.eu/ 2018/04/16/mezgant- antklodes-sustiprejo- ir-uzsimezge- draugystes-gime- naujos-idejos-apie- projekta-antklode- europai-is-pirmu- lupu/</a>
10	2018 04 13	PASAULIO REKORDO DALIS – 500 LIETUVIŠKŲ ISTORIJŲ	Fluxus labas	Įsitraukimas, bendradarbiavima s, bendravimas, ryšių kūrimas, labdara	Bendruomenės , mezgėjai,	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/04/13/pasaulio-rekordo-dalis-500-lietuvisku-istoriju/">http://kaunas2022.eu/ 2018/04/13/pasaulio- rekordo-dalis-500- lietuvisku-istoriju/</a>
11	2018 04 12	ANTKLODĖS EUROPAI PRISTATYMAS ROTUŠĖ	Fluxus labas	Įsitraukimas, bendradarbiavima s, bendravimas, ryšių kūrimas, labdara	Bendruomenės , mezgėjai,	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/04/12/antklodes-europai-pristatymas-rotuse/">http://kaunas2022.eu/ 2018/04/12/antklodes -europai-pristatymas- rotuse/</a>
12	2018 04 11	TARPTAUTINIS KAUNO – EUROPOS KULTŪROS SOSTINĖS FORUMAS KVIEČIA DISKUTUOTI	Forumas	Patirties pasidalinimas, mokymai, partnerysčių vystymas	Kultūros įstaigų darbuotojai, bendruomenės, miestiečiai, rajono gyventojai	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/04/11/tarptautinis-kauno-europos-kulturos-sostines-forumas-kviecia-diskutuoti-apie-miesta-ir-jogalimybes/">http://kaunas2022.eu/ 2018/04/11/tarptautin is-kauno-europos- kulturos-sostines- forumas-kviecia- diskutuoti-apie- miesta-ir-jo- galimybes/</a>

		APIE MIESTĄ IR JO GALIMYBES				
13	2018 03 27	KAUNE SUSITIKĘ DIZAINO SPECIALISTAI IEŠKOJO LAIMINGO MIESTO FORMULĖS	Dizainas laimei	Patirties pasidalijimas, vieša diskusija, visuomenės įtraukimas,	Aukštosios mokyklos, verslo atstovai, pramonės įmonės, bendruomenės, neįgalieji, dizaineriai	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/03/27/kaune-susitike-dizaino-specialistai-ieskojo-laimingo-miesto-formules/">http://kaunas2022.eu/ 2018/03/27/kaune- susitike-dizaino- specialistai-ieskojo- laimingo-miesto- formules/</a>
14	2018 03 26	„ŽALGIRO“ ARENOJE TARPTAUTINĖS LAIMĖS DIENOS PROGA „TILPO“ 150 LAIMINGŲ DRAMBLIŲ	Laimės diena	Įtraukimas, kultūros pasiekiamumas	Bendruomenė, krepšinio sirgaliai, įstaigos, miestiečiai, senjorai,	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/03/26/zalgiro-arenoje-tarptautines-laimes-dienos-proga-tilpo-150-laimingu-drambliu/">http://kaunas2022.eu/ 2018/03/26/zalgiro- arenoje-tarptautines- laimes-dienos-proga- tilpo-150-laimingu- drambliu/</a>
15	2018 03 15	TARPTAUTINĖ LAIMĖS DIENA KAUNE PRASIDĖS ANKSTAUS RYTO MANKŠTA IR BAIGSIS LAIMĖS DECIBELŲ REKORDU	Laimės diena	Suinteresuotųjų įtraukimas	Visuomenė, kuri nori prisidėti	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/03/15/tarptautine-laimes-diena-kaune-prasides-ankstaus-ryto-manksta-ir-baigsis-laimes-decibelu-rekordu/">http://kaunas2022.eu/ 2018/03/15/tarptautin e-laimes-diena- kaune-prasides- ankstaus-ryto- manksta-ir-baigsis- laimes-decibelu- rekordu/</a>
16	2018 03 12	Pasižymėkite kalendoriuje – kovo 20-ąją Kaunas ir Kauno rajonas švęs Tarptautinę laimės dieną	Dizainas laimei	Suinteresuotųjų įtraukimas	Visuomenė, kuri nori prisidėti	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/03/12/pasizymekite-kalendoriuje-kovo-20-aja-kaunas-ir-kauno-rajonas-sves-tarptautine-">http://kaunas2022.eu/ 2018/03/12/pasizyme kite-kalendoriuje- kovo-20-aja-kaunas- ir-kauno-rajonas- sves-tarptautine-</a>



						laimės-diena/
17	2018 02 23	„KAUNAS 2022“ IEŠKO ADMINISTRACIJ OS VADOVO / VADOVĖS		Skaidrumas (Apie įstaigą: bendruomenišku mo stiprinimas, inovacijų skatinimas, kult sekt org konkurencingumo ir darbuotojų kvalifikacijos ir SA stiprinimas, Kauno m ir kauno r tapatumo kūrimas ir atvertis Europai.	Ieškantys darbo specialistai  (bendruomenė s, kultūros sektorius ir jo darbuotojai, miestiečiai, rajono gyventojai)	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/02/23/kaunas-2022-iesko-administracijos-vadovo-es/">http://kaunas2022.eu/ 2018/02/23/kaunas- 2022-iesko- administracijos- vadovo-es/</a>
18	2018 02 21	KULTŪROS JUNGTYS 2018: TARPTAUTINIS KAUNO – EUROPOS KULTŪROS SOSTINĖS FORUMAS	Forumas	Patirties pasidalinimas, mokymai, partnerysčių vystymas, įstitraukimas, kult pasiekiamumo didinimas,	Kultūros įstaigų darbuotojai, bendruomenės, miestiečiai, rajono gyventojai	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/02/21/kulturos-jungtys-2018-tarptautinis-kauno-europos-kulturos-sostines-forumas/">http://kaunas2022.eu/ 2018/02/21/kulturos- jungtys-2018- tarptautinis-kauno- europos-kulturos- sostines-forumas/</a>
19	2018 02 20	AUDITORIJŲ PLĖTROS EKSPERTĖ AGATA ETMANOWICZ: „SUDĖTINGIAUS IA DARBO DALIS YRA SUPRASTI PROCESO VERTE“	forumas	Patirties pasidalinimas, mokymai, partnerysčių vystymas, įstitraukimas, kult pasiekiamumo didinimas,	Kultūros įstaigų darbuotojai, bendruomenės	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/02/20/auditoriju-pletros-eksperte-agata-etmanowicz-sudetingiausia-darbo-dalis-yra-suprasti-proceso-verte/">http://kaunas2022.eu/ 2018/02/20/auditorij u-pletros-eksperte- agata-etmanowicz- sudetingiausia-darbo- dalis-yra-suprasti- proceso-verte/</a>
20	2018 02	„KAUNAS 2022“ IR LRT		Bendradarbiavima s, atskaitomybė	Kaunas 2022 komanda, visa	<a href="http://kaunas2022.eu/">http://kaunas2022.eu/</a>

	13	PASIRAŠĖ BENDRADARBIA VIMO SUTARTĮ			lietuva, kaunas, kauno r, europa	2018/02/13/kaunas- 2022-ir-lrt-pasirase- bendradarbiavimo- sutarti/
21	2018 02 12	KAUNAS PILNAS MODERNIZMO	Moderniz mas ateičiai	Bendruomenės kūrimas	Architektūros tyrinėtojai, mylėtojai, pastatų bendruomenės ir jų savininkai, kūrybininkai, kaunas, kauno r	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/02/12/kaunas-pilnas-modernizmo/">http://kaunas2022.eu/ 2018/02/12/kaunas- pilnas-modernizmo/</a>
22	2018 02 12	KAUNO MOKSLEIVIAI REPETUOJA „TIKRA GYVENIMĄ“	Kauno iššūkis	Jaunimas, įsitraukimas į kultūrą	Jaunimas, kaunas 2022 komanda	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/02/12/kauno-moksleiviai-repetuoja-tikra-gyvenima/">http://kaunas2022.eu/ 2018/02/12/kauno- moksleiviai- repetuoja-tikra- gyvenima/</a>
23	2018 02 08	ČIURLIONIŠKA ANTKLODĖ EUROPAI	Fluxus labas	Įsitraukimas, bendradarbiavima s, bendravimas, ryšių kūrimas, labdara	Bendruomenės , mezgėjai,	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/02/08/ciurlioniska-antklode-europai/">http://kaunas2022.eu/ 2018/02/08/ciurlionis ka-antklode-europai/</a>
24	2018 02 07	100 PIRMŲ KARTŲ	Kauno iššūkis	Įsitraukimas į kultūrą, tarptautiškumas	Jaunimas, kauniečiai, užsieniečiai	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/02/07/100-pirmu-kartu/">http://kaunas2022.eu/ 2018/02/07/100- pirmu-kartu/</a>
25	2018 02 02	EUROPOS KULTŪROS SOSTINĖS LEUVARDENO MERAS: „SIEKĖME, KAD ŠVENTE DŽIAUGTIS GALĖTŲ VISI“		Pasidalijimas patirtimi, bendruomenių įtraukimas, interaktyvi kultūra, tarptautiškumas, bendradarbiavima s	Bendruomenės ,kaunas 2022 komanda,kultū ros institucijos, gyventojai, turistai	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/02/02/europos-kulturos-sostines-leuwardeno-meras-siekeme-kad-svente-dziaugtis-galetu-visi/">http://kaunas2022.eu/ 2018/02/02/europos- kulturos-sostines- leuwardeno-meras- siekeme-kad-svente- dziaugtis-galetu-visi/</a>

26	2018 02 02	EUROPOS KULTŪROS SOSTINĖ MALTOJE KVIEČIA Į „METUS TRUNKANČIĄ ŠVENTĘ“		Pasidalijimas patirtimi, bendruomenių įtraukimas, interaktyvi kultūra, tarptautiškumas, bendradarbiavimas	Bendruomenės ,kaunas 2022 komanda,kultū ros institucijos, gyventojai, turistai	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/02/02/europos-kulturos-sostine-maltoje-kviecia-i-metus-trunkancia-svente/">http://kaunas2022.eu/2018/02/02/europos-kulturos-sostine-maltoje-kviecia-i-metus-trunkancia-svente/</a>
27	2018 01 23	„MODERNIZMAS ATEIČIAI“ 2018- AISIAIS SPURTUOS IR INTERNETE, IR REALYBĖJE	Moderniz mas ateičiai	Paveldo išsaugojimas, patirties pasidalinimas, pasiekiamumas, atvirumas, bendruomenės įtraukimas	Paveldo savininkai, visuomenė, bendruomenės, turistai	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/01/23/4894/">http://kaunas2022.eu/2018/01/23/4894/</a>
28	01 22	M.Zingeris: „Jei iki 2022-ųjų būtų parengtas Žydų muziejaus projektas, tai būtų didelis žingsnis į priekį“	Atminties biuras	Miesto atminties išsaugojimas, vieša diskusija	Žydai, miestiečiai, bendruomenė, kitų tautų atstovai	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/01/22/rasytojas-markas-zingeris-jei-iki-2022-uju-butu-parengtas-zydu-muziejaus-projektas-tai-butu-didelis-zingsnis-i-prieki/">http://kaunas2022.eu/2018/01/22/rasytojas-markas-zingeris-jei-iki-2022-uju-butu-parengtas-zydu-muziejaus-projektas-tai-butu-didelis-zingsnis-i-prieki/</a>
29	01 16	DIDŽIAUSIA ANTKLODĖ EUROPAI ARTEJA PRIE TIKSLO – PASAULINIO REKORDO	Fluxus labas	Įsitraukimas, bendradarbiavimas, bendravimas, ryšių kūrimas, labdara	Bendruomenės , mezgėjai,	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/01/16/didziausia-antklode-europai-arteja-prie-tikslo-pasaulinio-rekordo/">http://kaunas2022.eu/2018/01/16/didziausia-antklode-europai-arteja-prie-tikslo-pasaulinio-rekordo/</a>
30	01 16	„ATMINTIES BIURO“ PRISTATYME APTARTI ISTORIJS	Atminties biuras	Vieša diskusija, atminties gaivinimas	Žydai, istorikai, visuomenė, kultūros	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/01/16/atminties-biuro-pristatyme-aptarti-istorijos-iamzinimo-">http://kaunas2022.eu/2018/01/16/atminties-biuro-pristatyme-aptarti-istorijos-iamzinimo-</a>

		ĮAMŽINIMO SCENARIJAI			tyrėjai, bendruomenės	scenarijai/
31	01 10	„KAUNAS 2022“ AMBASADORIUS BENJAMINAS ŽEMAITIS: „MES PATYS TURĖSIME TAI, KAS BUS, SUKURTI“		Bendradarbiavimas, įsitraukimas į kultūrą	Verslo sektorius	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/01/10/kaunas-2022-ambasadorius-benjaminas-zemaitis-mes-patys-turesime-tai-kas-bus-sukurti/">http://kaunas2022.eu/ 2018/01/10/kaunas- 2022-ambasadorius- benjaminas-zemaitis- mes-patys-turesime- tai-kas-bus-sukurti/</a>
32	01 08	Prisimindami Holokausto tragediją, užmarštyje paliekame daugiatautę miesto istoriją	Atminties biuras	Vieša diskusija, atminties gaivinimas	Žydai, istorikai, visuomenė, kultūros tyrėjai, bendruomenės	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/01/08/kvieciam-e-i-diskusija-prisimindami-holokausto-tragedija-uzmarstyje-paliekame-daugiataute-miesto-istorija/">http://kaunas2022.eu/ 2018/01/08/kvieciam e-i-diskusija- prisimindami- holokausto-tragedija- uzmarstyje- paliekame- daugiataute-miesto- istorija/</a>
33	01 07	Neil Peterson: „Tikiu, kad Kaunas taps puikiu Europos kultūros sostinės pavyzdžiu“		Pasidalinimas patirtimi, įsitraukimas į kultūrą	Bendruomenės , kaunas 2022 komanda	<a href="http://kaunas2022.eu/2018/01/07/neil-peterson-tikiu-kad-kaunas-taps-puikiu-europos-kulturos-sostines-pavyzdziu/">http://kaunas2022.eu/ 2018/01/07/neil- peterson-tikiu-kad- kaunas-taps-puikiu- europos-kulturos- sostines-pavyzdziu/</a>
34	2017 12 19	JŪS JAU SENIAI ESATE „KAUNAS – EUROPOS KULTŪROS SOSTINĖ“ PROJEKTO DALYVIAI, TIK TO NEŽINOJOTE!		Bendruomeninės kultūros vystymas, įtraukimas, mokymai	Kauno rajono gyventojai, miestiečiai, kultūros operatoriai, visos visuomenės grupės, bendruomenės	<a href="http://kaunas2022.eu/2017/12/19/4596/">http://kaunas2022.eu/ 2017/12/19/4596/</a>
35	11 30	Šarūnas Dignaitis: „Mokyklą kuriame	Kauno iššūkis	Jaunimo įtraukimas į	jaunimas	<a href="http://kaunas2022.eu/2017/11/30/sarunas-">http://kaunas2022.eu/ 2017/11/30/sarunas-</a>

		ne sau, o moksleiviams, tad jų klausyti mums ir derėtų“		kultūros kūrimą		dignaitis-mokykla-kuriame-ne-sau-o-moksleiviams-tad-ju-klausyti-mums-ir-deretu/
36	11 21	FLUXUS LABAS! TOLIAU BURIA BENDRUOMENI Ū LABORATORIJA S	Fluxus labas	Bendruomenių kūrimas, įtraukimas į kultūrą, mokymai, susitikimai, diskusijos	Bendruomenės , miestiečiai, rajonų gyventojai	<a href="http://kaunas2022.eu/2017/11/21/fluxus-labas-toliau-buria-bendruomeniu-laboratorijas/">http://kaunas2022.eu/2017/11/21/fluxus-labas-toliau-buria-bendruomeniu-laboratorijas/</a>
37	11 20	Kauno muziejų darbuotojai įsijautė į studentų vaidmenis	Kultūros tempo akademija	Mokymai, atvirumas visuomenei, bendradarbiavima s	Kultūros organizacijų darbuotojai, visuomenė, studentai	<a href="http://kaunas2022.eu/2017/11/20/kauno-muzieju-darbuotojai-isijaute-i-studentu-vaidmenis/">http://kaunas2022.eu/2017/11/20/kauno-muzieju-darbuotojai-isijaute-i-studentu-vaidmenis/</a>
38	11 17	„KAUNAS 2022“ PRADEDA BURTI BENDRUOMENI Ū LABORATORIJA S	Fluxus labas	Bendruomenių kūrimas, įtraukimas į kultūrą, mokymai, susitikimai, diskusijos	Bendruomenės , miestiečiai, rajonų gyventojai	<a href="http://kaunas2022.eu/2017/11/17/kaunas-2022-pradedas-burti-bendruomeniu-laboratorijas/">http://kaunas2022.eu/2017/11/17/kaunas-2022-pradedas-burti-bendruomeniu-laboratorijas/</a>
39	11 09	IŠ LAIKINOJO Į ŠIUOLAIKINĮ: „KAUNAS 2022“ IEŠKO VADOVO/-ĖS		Skaidrumas (toks maždaug, nes nenurodytas darbo užmokestis)	Ieškantys darbo, kaunas 2022 komanda	<a href="http://kaunas2022.eu/2017/11/09/vsi-kaunas-2022-konkurso-direktorius-pareigoms-uzimti-salygos/">http://kaunas2022.eu/2017/11/09/vsi-kaunas-2022-konkurso-direktorius-pareigoms-uzimti-salygos/</a>
40	11 07	IŠRINKTI „KAUNAS 2022“ LOGOTIPO IR VIZUALINIO IDENTITETO KONKURSO NUGALĖTOJAI		Interaktyvumas, tarptautiškumas, atskaitomybė	Kūrėjai, miestiečiai, kaunas 2022 darbuotojai, kitų tautų atstovai	<a href="http://kaunas2022.eu/2017/11/07/isrinkti-kaunas-2022-logotipo-ir-vizualinio-identiteto-konkurso-nugaletojai/">http://kaunas2022.eu/2017/11/07/isrinkti-kaunas-2022-logotipo-ir-vizualinio-identiteto-konkurso-nugaletojai/</a>

41	11 02	STARTAVO EDUKACINĖ PROGRAMA „KAUNO IŠŠŪKIS“	Kauno iššūkis	Jaunimo įtraukimas į kultūrą, mokymai	Jaunimas, kauno miesto ir rajono moksleiviai	<a href="http://kaunas2022.eu/2017/11/02/startavo-projektas-kauno-issukis/">http://kaunas2022.eu/2017/11/02/startavo-projektas-kauno-issukis/</a>
----	----------	---	------------------	---	---	---

## 2. Pranešimai 15min.lt

N R.	Data	Pavadinimas	Platforma	SA sritis	Suinteresuotieji	Nuoroda
1	2018 balandži o 27d	Ekskursijų savaitgalis „PasiŠANČinė kim!“ – nuo Šančių gaisrinės iki parako sandėlio	Fluxus labas	Bendruome nės įsitraukimas	Šančių bendruomenė, miestiečiai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/ekskursiju-savaitgalis-pasisancinekim-nuo-sanciu-gaisrines-iki-parako-sandelio-1102-963404">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/ekskursiju-savaitgalis-pasisancinekim-nuo-sanciu-gaisrines-iki-parako-sandelio-1102-963404</a>
2	2018 balandži o 23d.	Europos kultūros sostinės 2018 atstovė Immie Jonkman: „Gyvename pačiomis geriausiomis nuotaikomis“	Kaunas 2022, Forumas	Bendruome nės įtraukimas, dalinimasis patirtimi	Kaunas 2022 darbuotojai, bendruomenės	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/europos-kulturos-sostines-2018-atstove-immie-jonkman-gyvename-paciomis-geriausiomis-nuotaikomis-1102-961062">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/europos-kulturos-sostines-2018-atstove-immie-jonkman-gyvename-paciomis-geriausiomis-nuotaikomis-1102-961062</a>
3	2018 balandži o 20d.	Kaune prisistatomi išskirtiniai meno kūriniai iš privačių kolekcijų		Bendradarbi avimas su kitomis institucijom is, lt kūrėjų garsinimas, meno prieinamum o didinimas,	Meno gerbėjai, LT kūrėjai,	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kaune-prisistatomi-isskirtiniai-meno-kurniai-is-privaciu-kolekciju-1102-958460">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kaune-prisistatomi-isskirtiniai-meno-kurniai-is-privaciu-kolekciju-1102-958460</a>

				Kauno žinomumo didinimas		
4	2018 balandži o 19d.	Kauno rajono bendruomenės kviečiamos pabusti: pirmieji Lietuvoje įgyvendina naują idėją	Fluxus labas	Įsitraukimas į kultūrą, kultūrinės pasiūlos didinimas	Bendruomenės, emigrantai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauno-rajono-bendruomenes-kviečiamos-pabusti-pirmieji-lietuvoje-įgyvendina-nauja-ideja-1102-958522">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauno-rajono-bendruomenes-kviečiamos-pabusti-pirmieji-lietuvoje-įgyvendina-nauja-ideja-1102-958522</a>
5	2018 balandži o 19d.	Rolfas Norås: Kaunui linkiu būti savimi ir išdrįsti provokuoti	Kaunas 2022, forumas	Patirties dalinimasis	Kaunas 2022 darbuotojai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/rolfas-noras-kaunui-linkiu-buti-savimi-ir-isdrįsti-provokuoti-1102-959226">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/rolfas-noras-kaunui-linkiu-buti-savimi-ir-isdrįsti-provokuoti-1102-959226</a>
6	2018 balandži o 15d.	Finišavo projektas „Antklodė Europai“: Kauno rotušę nuklojo spalvingais neriniais	Fluxus labas	Įsitraukimas , bendradarbi avimas, bendravima s, ryšių kūrimas, labdara	Bendruomenės, mezgėjai,	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/finisavo-projektas-antklode-europai-kauno-rotuse-nuklojo-spalvingais-neriniais-1102-956828">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/finisavo-projektas-antklode-europai-kauno-rotuse-nuklojo-spalvingais-neriniais-1102-956828</a>
7	2018 balandži o 13d.	Visi esame bendruomenė: šeštadienį – „Antklodės Europai“ pristatymas Rotušės aikštėje	Fluxus labas	Įsitraukimas , bendradarbi avimas, bendravima s, ryšių kūrimas, labdara	Bendruomenės, mezgėjai,	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/visi-esame-bendruomene-sestadieni-antklodes-europai-pristatymas-rotuses-aiksteje-1102-955850">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/visi-esame-bendruomene-sestadieni-antklodes-europai-pristatymas-rotuses-aiksteje-1102-955850</a>
8	2018 balandži	Kaune – kultūros	forumas	Patirties pasidalinim	Kultūros įstaigų	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-</a>

	o 10d	ekspertai iš Europos valstybių: pirmą kartą rengiamas tarptautinis seminaras		as, mokymai, partnerysčių vystymas	darbuotojai, bendruomenės, miestiečiai, rajono gyventojai	2022/kaune-seminaras-kokio-lietuvoje-dar-nebuvo-1102-953666
9	2018 balandžio 9d	Kauno Vilijampolės turguje atidaryta fotografijų paroda	Fluxus labas	Kultūros pasiekiamumas	Bendruomenės, vilijampolės gyventojai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauno-vilijampoles-turguje-atidaryta-fotografiju-paroda-1102-953248">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauno-vilijampoles-turguje-atidaryta-fotografiju-paroda-1102-953248</a>
10	2018 balandžio 8d	Metai arčiau Europos kultūros sostinės: Kauno mieste ir rajone jau rąžosi mitinis žvėris		atskaitomybė	Bendruomenės, jaunimas, kultūros sektoriaus darbuotojai, Kaunas 2022 darbuotojai, rajono gyventojai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/metai-arciau-europos-kulturos-sostines-kauno-mieste-ir-rajone-jau-razosi-mitinis-zveris-1102-951558">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/metai-arciau-europos-kulturos-sostines-kauno-mieste-ir-rajone-jau-razosi-mitinis-zveris-1102-951558</a>
11	2018 balandžio 5d.	Kauno mieste ir rajone darbą pradėjo aštuoni specialūs agentai	Fluxus labas	Bendruomenių kūrimas, įtraukimas į kultūrą	Bendruomenės, rajono gyventojai, miestiečiai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauno-mieste-ir-rajone-darba-pradejo-astuoni-specialus-agentai-1102-951570">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauno-mieste-ir-rajone-darba-pradejo-astuoni-specialus-agentai-1102-951570</a>
12	2018 kovo 29d.	Po patirtų asmeninių išgyvenimų kaunietis atrado naują veiklą: „Į mus žiūri kaip į nelabai normalius“		Bendruomenių įsitraukimas	Bendruomenės, miestiečiai, kultūros organizacijos	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/po-patirtu-asmeniniu-isgyvenimu-kaunietis-atrado-nauja-veikla-i-mus-ziuri-kaip-i-nelabai-normalius-1102-948290">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/po-patirtu-asmeniniu-isgyvenimu-kaunietis-atrado-nauja-veikla-i-mus-ziuri-kaip-i-nelabai-normalius-1102-948290</a>



13	2018 kovo 21d.	Kaunas tapo laimės sostine: spalvingai ir ryškiai kauniečiai šventė Tarptautinę laimės dieną		Bendruomenių įtraukimas	Bendruomenės, miestiečiai, kultūros organizacijos	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kaunas-tapo-laimes-sostine-spalvingai-ir-ryškiai-kaunieciai-sventetarptautine-laimes-diena-1102-943784">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kaunas-tapo-laimes-sostine-spalvingai-ir-ryškiai-kaunieciai-sventetarptautine-laimes-diena-1102-943784</a>
14	2018 kovo 20d.	Jaunimo idėjos Kauno miestui ir rajonui – nuo žiemos sodų ant daugiabučių stogų iki mokytojo kortelės	Kauno iššūkis, kylantis kaunas	Įtraukimas, dalyvavimas kultūros kūrime, savanorystė	jaunimas	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/jaunimo-idejos-kauno-miestui-ir-rajonui-nuo-ziemos-sodu-ant-daugiabuciu-stogu-iki-mokytojo-korteles-1102-942846">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/jaunimo-idejos-kauno-miestui-ir-rajonui-nuo-ziemos-sodu-ant-daugiabuciu-stogu-iki-mokytojo-korteles-1102-942846</a>
15	2018 kovo 15d.	Pasižymėkite kalendoriuje – kovo 20-ąją Kaunas ir Kauno rajonas švęs Tarptautinę laimės dieną	Dizainas laimei	Suinteresuotųjų įtraukimas	Visuomenė, kuri nori prisidėti	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/pasizymekite-kalendoriuje-kovo-20-aja-kaunas-ir-kauno-rajonas-sves-tarptautine-laimes-diena-1102-939000">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/pasizymekite-kalendoriuje-kovo-20-aja-kaunas-ir-kauno-rajonas-sves-tarptautine-laimes-diena-1102-939000</a>
16	2018 vasario 24d.	Kaune ir Kauno rajone – šimtas pirmųjų kartų	Kauno iššūkis	Tarptautiškas bendravimas su bendruomenėmis, įsitraukimas	Pasaulio lietuviai, jaunimas, užsieniečiai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kaune-ir-kauno-rajone-simtas-pirmuju-kartu-1102-929290">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kaune-ir-kauno-rajone-simtas-pirmuju-kartu-1102-929290</a>
17	2018	Europos	Stebukling	Tarptautiškas	Menininkai (lt)	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/menininkai-1102-929290">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/menininkai-1102-929290</a>

	vasario 19d.	valstybių sienas menininkai sujungs stebuklingais kilimais	i kilimai	umas, kauno ir vietinių meninkų garsinimas, bendradarbi avimas	ir užsienio), jaunieji kūrėjai ir koordinatoriai, bendruomenės	ura/naujiena/kaunas- 2022/europos-valstybiu- sienas-menininkai- sujungs-stebuklingais- kilimais-1102-928060
18	2018 vasario 2d.	Kaunietis fotografas A.Morozovas: „Kauno gatvėse esu praradęs daugybę mobiliųjų telefonų, bet jis mane traukia savitumu“	ambasador iai	Ryšių kūrimas, bendruome nių stiprinimas	Bendruomenės,	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kaunietis-fotografas-a-morozovas-kauno-gatvese-esu-prarades-daugybe-mobiliuju-telefonu-bet-jis-mane-traukia-savitumu-1102-918006">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kaunietis-fotografas-a-morozovas-kauno-gatvese-esu-prarades-daugybe-mobiliuju-telefonu-bet-jis-mane-traukia-savitumu-1102-918006</a>
19	2018 sausio 27d	Kauną raizgo aštuonkojo čiuptuvai: ideja gimė bežiūrint į hidroelektrinę	Mitinis žvėris	Įtraukimas miestiečių	Vaikai, menininkai iš užsienio	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauna-raizgo-astuonkojo-ciuptuvai-ideja-gime-beziurint-i-hidroelektrine-1102-916428">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauna-raizgo-astuonkojo-ciuptuvai-ideja-gime-beziurint-i-hidroelektrine-1102-916428</a>
20	2018 sausio 23d.	M.Zingeris: „Jei iki 2022- ųjų būtų parengtas Žydų muziejaus projektas, tai būtų didelis žingsnis į priešį“	Atminties biuras	Miesto atminties išsaugojima s, vieša diskusija	Žydai, miestiečiai, bendruomenė, kitų tautų atstovai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/rasytojas-markas-zingeris-jei-iki-2022-uju-butu-parengtas-zydu-muziejaus-projektas-tai-butu-didelis-zingsnis-i-prie-1102-914480">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/rasytojas-markas-zingeris-jei-iki-2022-uju-butu-parengtas-zydu-muziejaus-projektas-tai-butu-didelis-zingsnis-i-prie-1102-914480</a>

21	2018 sausio 20d.	Atidaromi virtualūs Kauno modernizmo paveldo namai: ne tik atminimui, bet ir įkvėpimui	Modernizmas ateičiai	Paveldo išsaugojimas, patirties pasidalinimas, pasiekiamumas, atvirumas, bendruomenės įtraukimas	Paveldo savininkai, visuomenė, bendruomenės, turistai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujienu/kaunas-2022/atidaromi-virtualus-kauno-paveldo-namai-ne-tik-atminimui-bet-ir-ikvepimui-1102-912450">https://www.15min.lt/kultura/naujienu/kaunas-2022/atidaromi-virtualus-kauno-paveldo-namai-ne-tik-atminimui-bet-ir-ikvepimui-1102-912450</a>
22	2018 sausio 18d	Dviejų upių santakoje įsikūręs miestelis traukia ir turistus, ir naujakurius		Bendruomeniškumo skatinimas, kultūros pasiūlos didinimas, pasiekiamumas	Bendruomenės, jaunimas, rajono gyventojai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujienu/kaunas-2022/dvieju-upiu-santakoje-isikures-miestelis-traukia-ir-turistus-ir-naujakurius-1102-911426">https://www.15min.lt/kultura/naujienu/kaunas-2022/dvieju-upiu-santakoje-isikures-miestelis-traukia-ir-turistus-ir-naujakurius-1102-911426</a>
23	2018 sausio 9d.	Neil Peterson: „Tikiu, kad Kaunas taps puikiu Europos kultūros sostinės pavyzdžiu“		Pasidalinimas patirtimi, įsitraukimas į kultūrą	Bendruomenės, kaunas 2022 komanda	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujienu/kaunas-2022/neil-peterson-tikiu-kad-kaunas-taps-puikiu-europos-kulturos-sostines-pavyzdziu-1102-907884">https://www.15min.lt/kultura/naujienu/kaunas-2022/neil-peterson-tikiu-kad-kaunas-taps-puikiu-europos-kulturos-sostines-pavyzdziu-1102-907884</a>
24	2018 sausio 8d	Prisimindami Holokausto tragediją, užmarštyje paliekame daugiatautę miesto istoriją	Atminties biuras	Vieša diskusija, atminties gaivinimas	Žydai, istorikai, visuomenė, kultūros tyrėjai, bendruomenės	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujienu/kaunas-2022/prisimindami-holokausto-tragedija-uzmarstyje-paliekame-daugiataute-miesto-istorija-1102-907334">https://www.15min.lt/kultura/naujienu/kaunas-2022/prisimindami-holokausto-tragedija-uzmarstyje-paliekame-daugiataute-miesto-istorija-1102-907334</a>
25	2018 sausio	Logotipo kūrėjai: „I šį“		Interaktyvumas,	Kūrėjai, miestiečiai,	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujienu/kaunas-">https://www.15min.lt/kultura/naujienu/kaunas-</a>

	3d.	ženklą reikia žiūrėti kaip į ilgos distancijos plaukimą“		tarptautišku mas, atskaitomybė	kaunas 2022 komanda	2022/kauno-logotipo-kurejai-i-si-zenkla-reikia-ziureti-kaip-i-ilgos-distancijos-plaukima-1102-903462
26	2017 gruodžio 25d.	Kitų metų „Kaunas 2022“ programoje – jaunimo stovykla, Kauno žvėries mito kūrimas	Kaunas 2022	Įtreaktyvumas, bendruomenės būrimas, įsitraukimas į kultūrą, tarptautišku mas, aktyvus dalyvavimas	Kaunas 2022 komanda, jaunimas, bendruomenės, kultūros įstaigos ir jų darbuotojai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kitu-metu-kaunas-2022-programoje-jaunimo-stovykla-kauno-zveries-mito-kurimas-1102-901994">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kitu-metu-kaunas-2022-programoje-jaunimo-stovykla-kauno-zveries-mito-kurimas-1102-901994</a>
27	2017 gruodžio 17d.	Sukrečiančios Kauno žydų istorijos: iš geto mergaitė išgabenta bulvių maiše	Atminties biuras	Atminties atgaivinimas, daugiakultūriškumas, bendruomenės įtraukimas	Žydai, moksleiviai, studentai, mokslininkai, mokytojai, viskas domisi miesto istorija	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/sukreciancios-kauno-zydu-istorijos-is-geto-mergaite-iscgabenta-bulviu-maise-1102-897698">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/sukreciancios-kauno-zydu-istorijos-is-geto-mergaite-iscgabenta-bulviu-maise-1102-897698</a>
28	2017 gruodžio 12d.	Muziejaus Vilkijoje įkūrėjas: „Uždariau salėje moterį ir liečiau žiūrėti į paveikslą“		Bendruomenės įtraukimas, Bendruomeniškumo skatinimas, kultūros pasiūlos didinimas, pasiekiamumas	Bedruomenės, rajono gyventojai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/muziejaus-vilkijoje-ikurejas-uzdariau-saleje-moteri-ir-lieciau-ziureti-i-paveiksla-1102-895428">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/muziejaus-vilkijoje-ikurejas-uzdariau-saleje-moteri-ir-lieciau-ziureti-i-paveiksla-1102-895428</a>

29	2017 gruodžio 7d	Šarūnas Dignaitis: „Mokyklą kuriame ne sau, o moksleiviams, tad jų klausyti mums ir derėtų“	Kauno iššūkis	Jaunimo įtraukimas į kultūros kūrimą	jaunimas	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/sarunas-dignaitis-mokykla-kuriame-ne-sau-o-moksleiviams-tad-ju-klausyti-mums-ir-deretu-1102-891382">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/sarunas-dignaitis-mokykla-kuriame-ne-sau-o-moksleiviams-tad-ju-klausyti-mums-ir-deretu-1102-891382</a>
30	2017 gruodžio 2d.	Kauno rajono gyventojai: „Su kuo valgomas keksas?“		Susitikimai, bendruome niškumo skatinimas, įsitraukimas į kultūrą, atminties atgaivinimas	Bendruomenė, kaunas 2022 komanda, rajono gyventojai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauno-rajono-gyventojai-su-kuo-valgomas-keksas-1102-889572">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauno-rajono-gyventojai-su-kuo-valgomas-keksas-1102-889572</a>
31	2017 lapkričio 27d	Kauniečių išradingumas: Kalėdas pasitiks „kopūstų lauke“	Fluxus labas	Bendruome nių įsitraukimas į kultūrą	Bendruomenės, miestiečiai	Skaitykite daugiau: <a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauniecium-i-sradingumas-kaledas-pasitiks-kopustu-lauke-1102-885560">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauniecium-i-sradingumas-kaledas-pasitiks-kopustu-lauke-1102-885560</a>
32	2017 lapkričio 20d.	Senosios durys ir langai gali virsti stiliaus ir interjero elementais	Modernim as ateičiai	Tvarumas, paveldo išsaugojimas	Kūrybos institucijos, kūrėjai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/senosios-durys-ir-langai-gali-virsti-stiliaus-ir-interjero-elementais-1102-883860">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/senosios-durys-ir-langai-gali-virsti-stiliaus-ir-interjero-elementais-1102-883860</a>
33	2017 lapkričio 20d	Kauno muziejų darbuotojai įsijautė į studentų vaidmenis	Kultūros tempo akademija	Mokymai, atvirumas visuomenei, bendradarbi avimas	Kultūros organizacijų darbuotojai, visuomenė, studentai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauno-muziejum-darbuotojai-isijsaute-i-studentum-vaidmenis-1102-884116">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauno-muziejum-darbuotojai-isijsaute-i-studentum-vaidmenis-1102-884116</a>

34	2017 lapkričio 14d	„Kaunas 2022“ meno vadovė V.Vitkienė: „Kauno žvėriui užmigti nebeleisime niekada“	Paminėtos visos	Bendruome niškumas, atminties gaivinimas, tarpkultūriš kumas, paveldo panaudojim as, nkultūrs pasiekiamu mas, monitoringa s,veiklų tvarumas,	Bendruomenės, kauno ir rajono gyventojai, kaunas 2022 komanda, jaunimas, kultūros organizacijos, pažeidžiamos grupės	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kaunas-2022-meno-vadove-v-vitkiene-kauno-zveriui-uzmigti-nebeleisime-niekada-1102-880514">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kaunas-2022-meno-vadove-v-vitkiene-kauno-zveriui-uzmigti-nebeleisime-niekada-1102-880514</a>
35	2017 lapkričio 12d.	Istorinį butą įsigiję verslininkai: „Po septyniais dažų sluoksniais slepiasi kultūros klodai“	Moderniz mas ateičiai	Interaktyvu mas, paveldo išsaugojima s ir prieinamum as	Miestiečiai, visuomenė, paveldo žmonių bendruomenė	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/istorini-buta-isigije-verslininkai-po-septyniais-dazu-sluoksniais-slepiasi-kulturos-klodai-1102-878676">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/istorini-buta-isigije-verslininkai-po-septyniais-dazu-sluoksniais-slepiasi-kulturos-klodai-1102-878676</a>
36	2017 lapkričio 7d.	Pristatytas „Kaunas 2022“ logotipas: savo darbus siūlė ir kūrėjai iš Brazilijos		Interaktyvu mas, tarptautišku mas, atskaitomyb ė	Kūrėjai, miestiečiai, kaunas 2022 darbuotojai, užsienio meninkai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/pristatytas-kaunas-2022-logotipas-savo-darbus-siule-ir-kurejai-is-brazilijos-1102-878078">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/pristatytas-kaunas-2022-logotipas-savo-darbus-siule-ir-kurejai-is-brazilijos-1102-878078</a>
37	2017 lapkričio 3d.	Kaunas: iš laikinosios – į šiuolaikinę sostinę	Atsibusk, sukrusk	Diskusija, kultūros kokybės ir prieinamum o didinimas, bendradarbi avimas, tarptautišku mas,	Kultūros įstaigų atstovai, meninkai, bendruomenės	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kaunas-is-laikinosios-i-siuolaikine-sostine-1102-876080">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kaunas-is-laikinosios-i-siuolaikine-sostine-1102-876080</a>

				įsitraukimas		
38	2017 lapkričio 1d	Kauno marių vandeniu užlieti kaimai virs legenda	Kauno atlantida	Bendruome niškumo skatinimas, kultūros pasiūlos didinimas, pasiekiamu mas, susitikimai	Bendruomenės, rajono gyventojai	<a href="https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauno-mariu-vandeniu-uzlieti-kaimai-virs-legenda-1102-875280">https://www.15min.lt/kultura/naujiena/kaunas-2022/kauno-mariu-vandeniu-uzlieti-kaimai-virs-legenda-1102-875280</a>

### 3. Pranešimai pilnas.kaunas.lt

NR	Data	Pavadinimas	Platforma	SA sritis	Suinteresuoti eji	Nuoroda
1	balandžio 30, 2018	Grįžta ekskursijų savaitgalis „PasiŠANČinė kim!“	Fluxus labas	Bendruome nių įtraukimas	Šančių gyventojai, miestiečiai	<a href="http://pilnas.kaunas.lt/2018/04/30/grizta-ekskursiju-savaitgalis-pasisancinekim/">http://pilnas.kaunas.lt/2018/04/30/grizta-ekskursiju-savaitgalis-pasisancinekim/</a>
2	balandžio 27, 2018	Įsibėgėjantis KEKS'as. Pirmasis patirčių forumas (interviu)		Dalinimasis patirtimi, monitoringa s, kultūros sektorius ir verslo bendradarbi avimas	Kultūros sektorius darbuotojai, miestiečiai, kultūros institucijos, bendruomenė s	<a href="http://pilnas.kaunas.lt/2018/04/27/isibegejantis-keksas-pirmasis-patirciu-forumas-interviu/">http://pilnas.kaunas.lt/2018/04/27/isibegejantis-keksas-pirmasis-patirciu-forumas-interviu/</a>
3	balandžio 26, 2018	Šviesų instaliacija Laisvės alėjoje – Pasaulio tautų teisuolio J. Zwartendijko žygdarbiui prisiminti		Istorinės atminties gaivinimas	Žydų bendruomenė	<a href="http://pilnas.kaunas.lt/2018/04/26/sviesu-instaliacija-laisves-alejoje-pasaulio-teisuolio-j-zwartendijko-zygdarbiui-prisiminti/">http://pilnas.kaunas.lt/2018/04/26/sviesu-instaliacija-laisves-alejoje-pasaulio-teisuolio-j-zwartendijko-zygdarbiui-prisiminti/</a>

4	balandžio 14, 2018	Europos paveldo metams įprasmingi Kaune – modernizmui dedikuoti renginiai	Modernizmas ateičiai	Paveldo aktualumo didinimas, vieša diskusija	Paveldosaugos ir architektūros studentai bei profesionalai, miesto bendruomenė, savivaldybių atstovai, paveldo vietovių valdytojai, akademinė bendruomenė, kultūros paveldo ir turizmo verslo atstovai	<a href="http://pilnas.kaunas.lt/2018/04/14/europos-paveldo-metams-iprasmingi-kaune-modernizmui-dedikuoti-renginiai/">http://pilnas.kaunas.lt/2018/04/14/europos-paveldo-metams- iprasmingi-kaune-modernizmui-dedikuoti-renginiai/</a>
5	kovo 15, 2018	Tarptautinė laimės diena Kaune prasidės anksta ryto mankšta ir baigsis laimės decibelų rekordu	Dizainas laimei	Suinteresuotųjų įtraukimas	Visuomenė, kuri nori prisidėti	<a href="http://pilnas.kaunas.lt/2018/03/15/tarptautine-laimes-diena-kaune-prasides-ankstaus-ryto-manksta-ir-baigsis-laimes-decibelu-rekordu/">http://pilnas.kaunas.lt/2018/03/15/tarptautine-laimes-diena-kaune-prasides-ankstaus-ryto-manksta-ir-baigsis-laimes-decibelu-rekordu/</a>
6	kovo 12, 2018	Pasižymėkite kalendoriuje – kovo 20-ąją Kaunas ir Kauno rajonas švęs Tarptautinę laimės dieną	Dizainas laimei	Suinteresuotųjų įtraukimas	Visuomenė, kuri nori prisidėti	<a href="http://pilnas.kaunas.lt/2018/03/12/pasizymekite-kalendoriuje-kovo-20-aja-kaunas-ir-kauno-rajonas-sves-tarptautine-laimes-diena/">http://pilnas.kaunas.lt/2018/03/12/pasizymekite-kalendoriuje-kovo-20-aja-kaunas-ir-kauno-rajonas-sves-tarptautine-laimes-diena/</a>
7	vasario 28,	Šimtas metų, šimtas kartų ir	Kauno iššūkis	Tarptautišku mas,	Pasaulio lietuviai,	<a href="http://pilnas.kaunas.lt/2018/02/28/simtas-metu-">http://pilnas.kaunas.lt/2018/02/28/simtas-metu-</a>



	2018	šimtas idėjų Kaunui ir Kauno rajonui		bendravimas su bendruomenėmis, įsitraukimas	jaunimas, kitų tautų atstovai	simtas-kartu-ir-simtas-ideju-kaunui-ir-kauno-rajonui/
8	vasario 21, 2018	„Antklodę Europai“ kviečia nerti Nacionalinio M. K. Čiurlionio dailės muziejaus padaliniuose	Fluxus labas, Atminties biuras, dizainas laimei, kylantis kaunas	Įsitraukimas, bendradarbiavimas, bendravimas, ryšių kūrimas, labdara	bendruomenės	<a href="http://pilnas.kaunas.lt/2018/02/21/antklode-europai-kviecia-nerti-nacionalinio-m-k-ciurlionio-dailes-muziejaus-padaliniuose/">http://pilnas.kaunas.lt/2018/02/21/antklode-europai-kviecia-nerti-nacionalinio-m-k-ciurlionio-dailes-muziejaus-padaliniuose/</a>
9	vasario 20, 2018	„Kaunas 2022“ keliauja į Kauno rajoną (susitikimų tvarkaraštis!)	Fluxus labas, jaunimas	Įsitraukimas, programos kūrimas, diskusijos	Kauno rajono gyventojai	<a href="http://pilnas.kaunas.lt/2018/02/20/kaunas-2022-keliauja-i-kauno-rajona/">http://pilnas.kaunas.lt/2018/02/20/kaunas-2022-keliauja-i-kauno-rajona/</a>
10	sausio 8, 2018	Vieša „Kaunas 2022“ programos „Atminties biuras“ diskusija kvies atsigręžti į daugiatautę miesto istoriją	Atminties biuras	Vieša diskusija, atminties gaivinimas	Kultūros tyrėjai, istorikai, žydų bendruomenė, visuomenė	<a href="http://pilnas.kaunas.lt/2018/01/08/viesa-kaunas-2022-programos-atminties-biuras-diskusija-kvies-atsigrezi-i-daugiataute-miesto-istorija/">http://pilnas.kaunas.lt/2018/01/08/viesa-kaunas-2022-programos-atminties-biuras-diskusija-kvies-atsigrezi-i-daugiataute-miesto-istorija/</a>
11	gruodžio 13, 2017	„Kaunas 2022“ skelbia apie platformos „Modernizmas ateičiai“ startą	Modernizmas ateičiai	Įsitraukimas, bendruomenės kūrimas, pasiekiamumas	Paveldo išsaugojimo ir viešinimo iniciatyvos, žmonės, susidomėję paveldu, visuomenė, žmonės gyvenantys	<a href="http://pilnas.kaunas.lt/2017/12/13/kaunas-2022-skelbia-apie-platformos-modernizmas-ateiciai-starta/">http://pilnas.kaunas.lt/2017/12/13/kaunas-2022-skelbia-apie-platformos-modernizmas-ateiciai-starta/</a>

					tarpukario pastatuose (bendruomenė)	
12	lapkričio 7, 2017	„Kaunas 2022“ vizualinio identiteto konkurso laimėtojai: minimalistiška, šiuolaikiška, lankstu		Interaktyvumas, tarptautiškas, atskaitomybė	Kūrėjai, miestiečiai, kaunas 2022 darbuotojai, kitų tautų atstovai	<a href="http://pilnas.kaunas.lt/2017/11/07/kaunas-2022-vizualinio-identiteto-konkurso-laimetojai-suzavejo-minimalizmu-siuolaikiskumu-ir-lankstumu/">http://pilnas.kaunas.lt/2017/11/07/kaunas-2022-vizualinio-identiteto-konkurso-laimetojai-suzavejo-minimalizmu-siuolaikiskumu-ir-lankstumu/</a>