



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



**VERSLO MOKYMAS TVARUMUI: ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR
SOCIALINIO VERSLUMO MOKYMAS SIEKIANT DARNAUS VIETOS IR
REGIONO VYSTYMOŠI
(BEST)**

Socialinis verslumas

Kurso programa

Akademiniam tikslams bei profesiniam rengimui ir mokymui: 30 akademinų valandų kontaktiniams užsiėmimams. 30 akademinų valandų savarankiškam mokymuisi

Neformaliajam švietimui ir mokymui įmonėje: 15 akademinų valandų kontaktiniams užsiėmimams. 15 akademinų valandų savarankiškam mokymuisi

Kurso apžvalga ir struktūra

Užsitęsusios ekonominės krizės ir didėjančių būsimų iššūkių kontekste viešai prieinamų lėšų nebeužtenka socialinėms problemoms tinkamai spręsti, o tuo tarpu iniciatyvos pelno nesiekiančiame sektoriuje labai dažnai yra nepastovios ir priklausomos nuo paramos teikėjų, todėl nieko daugiau kaip minimalios sėkmės negalima tikėtis. Todėl Europos visuomenė, ir ne tik, gręžiasi į verslą, tikėdamosi, kad jis prisiims didesnę atsakomybę už socialinę gerovę ir aplinkos tvarumą. Verslo pasluoksnis – taip vadinami socialiniai verslininkai – pasiekia tam tikros socialinės ir/arba aplinkos įtakos ir labai dažnai sugeba rasti inovatyvius sprendimus neatidėliotinoms socialinėms problemoms tuo pačiu metu sugebėdamos išlikti rinkos dėsnų reguliuojamame versle.

Šis kursas – tai įvadas į socialinio verslumo sritį ir geriausią patirtį apie tai, kaip sėkmingai plėtoti misija grįstas įmones Europoje ir už jos ribų. Jis pateiks įžvalgų apie įvairias socialinių įmonių steigimo struktūras, kaip jos integruoja socialinius ir finansinius tikslus, socialinės įmonės verslo modelį, kaip valdyti socialinį verslą augimo etape ir kaip socialines įmones padaryti tvariomis/darniomis. Studentai/besimokantieji taip pat susipažins su procesu, kaip vertinti, matuoti ir pateikti ataskaitas apie socialinį poveikį ir socialinę grąžą. Baigę šį kursą, studentai/besimokantieji galės geriau įvertinti socialinio verslumo ir socialinių inovacijų galimybes. Visas kursas padės pamatyti, kaip gali verslas prisidėti prie pokyčių, judančių link ekonomikos, kuri yra socialiai įtraukianti ir teisinga, ekologiškai darni, ir kaip jie, kaip būsimi verslo lyderiai, gali tapti pokyčių dalyviais.

Numatomi studijų siekiniai



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



- Bendras supratimas apie socialinės įmonės istorinę evoliuciją ir įtaką Europos Sąjungoje ir globaliu mastu;
- Bendras supratimas ir gebėjimas taikyti sąvokas, susijusias su socialiniu verslumu;
- Supratimas ir gebėjimas kritiškai vertinti socialinio verslumo iniciatyvas, remiantis giliu supratimu apie: a) aplinkos, socialinius ir ekonominius klausimus, su kuriais socialinės įmonės susiduria; b) socialinio poveikio prigimtį ir būdus jį įvertinti; c) socialinių įmonių specifiškumą;
- Supratimas apie tarpusavio priklausomybę ir sudėtingus ryšius tarp ekonominių/rinkos poreikių ir socialinio poveikio;
- Gebėjimas integruoti verslo, istorines, mokslines ir kultūrinės perspektyvas tyrimuose ir profesinėje veikloje, susijusioje su socialiniu verslumu;
- Tyrimų įgūdžių stiprinimas socialinio verslumo srityje;
- Gebėjimas tyrinėti, pasimokyti ir identifikuoti gerąsias praktikas išanalizavus atskirus socialinio verslumo srities atvejus ir pavyzdžius, siekiant juos taikyti versle ar kitoje profesinėje praktikoje, politikos formavime;
- Bendras supratimas apie regiono ir nacionalinio konteksto ir politinių sistemų įvairovės, dalininkų, suinteresuotų grupių ir verslo aplinkos svarbą socialinio verslumo sėkmei ir dinamikai;
- Pagilintas supratimas apie šiuolaikines kryptis socialinio verslumo ir socialinės ir ekonominės inovacijos srityje;
- Pagilintas supratimas apie iššūkius, su kuriais susiduria šiuolaikinės visuomenės ir sprendimų, paremtų rinka ir socialiniu poveikiu mažinti socialines problemas, potencialą;
- Gebėjimas identifikuoti įvairius dalininkus socialinės įmonės ekosistemoje ir analizuoti politines ir ekonomines struktūras ir juos susiejančius politikos formavimo procesus;
- Pagerinti pristatymo ir rašymo įgūdžiai socialinio verslumo srityje;
- Geresni analitiniai ir komunikaciniai įgūdžiai;
- Pagerinti kritinio mąstymo įgūdžiai;
- Pagerinti socialinės ir ekonominės inovacijos įgūdžiai.

Metodinės rekomendacijos

Šis kursas yra skirtas studentams, besimokantiesiems arba profesionalams, kurie ketina kurti socialinę įmonę, jai vadovauti ar dirbti joje, asmenims, besidomintiems socialinėmis investicijomis ar įmonių aljansais su socialinio sektoriaus organizacijomis, valstybės tarnautojams, dirbantiems socialinės ekonomikos srityje ir – kaip pagrindinis įvadas – studentams, norintiems toliau gilintis į šią temą.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Šis kursas yra skirtas suteikti pamatinėms/pagrindinėms žinioms. Jis bus ypatingai naudingas studentams ir besimokantiems, neturintiems arba turintiems mažai žinių apie socialinį verslumą. Tačiau studentai ir besimokantieji, turintys daugiau žinių šiuo klausimu taip pat gali pasinaudoti šiuo kursu pagilinti savo supratimą apie socialinių įmonių ekosistemas ir vadybos dilemas, kurių neišvengiama vadovaujant socialinei įmonei. Antrajai besimokančiųjų kategorijai labai vertingi bus papildomi šaltiniai.

Kiekviename šio kurso užsiėmime giliai analizuojami specifiniai klausimai ir temos. Kad būtų patogiau, jie yra nurodyti skyriuje apie užsiėmimo struktūrą.

Atskira pastaba programos naudojimui mokymams, vykdomiems įmonėje:

vykdant kursus įmonėje, jie turi būti parengti konkrečiai įmonei, kad galėtų patenkinti tos konkrečios įmonės poreikius. Ši programa yra tik labai bendras vadovas apie tai, kaip organizuoti mokymą, susijusį su esminiais šios temos klausimais ir sąvokomis. Instruktoriai ir švietimo teikėjai turi pasirengti kursą, atitinkantį įmonės pateiktas specifikacijas arba remdamiesi išankstinėmis diskusijomis su atitinkamu ir atsakingu įmonės padaliniu. Turi būti įtrauktos specifinės, įmonės sektoriui ar profesinei sričiai aktualios temos, paprastai vienodai proporcingai pagrindinėms temoms apie socialinį verslumą ar socialinę investiciją. Diskusijos ir naudojami pavyzdžiai bei atvejų analizės turi būti susieti su įmonės praktika arba praktika, galiojančia įmonės veiklos sektoriuje. Kurso dėstytojams labai rekomenduojama pasikviesti į paskaitas svečius – aktyvius socialinius verslininkus arba socialinius intraprenerius¹, prisidedančius prie ar skatinančius socialinio poveikio iniciatyvas įmonėse aktualioje pramonės šakoje ar verslo sektoriuje.

Dėstymas, privaloma literatūra ir dalyvavimas paskaitoje:

Dėstymas turėtų atitikti švietimo institucijoje vyraujančią dėstymo kultūrą. Tačiau vartotojai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad ši programa labiau skirta seminarais paremtu mokymu, t.y. paskatomis skiriamas minimalus laikas, o užsiėmimas turėtų būti paremtas diskusijomis ir atvejų analizių bei pavyzdžių pristatymais. Studentai iš anksto prieš užsiėmimą turėtų būti susipažinę su nurodytais šaltiniais ir perskaitę nurodytą literatūrą. Užsiėmimų tikslas yra skatinti debatus analizuojamomis temomis, o taip pat pasikeisti nuomonėmis ir papildoma informacija. Papildomi šaltiniai siūlomi labiau pažengusiems studentams/besimokantiems, tolimesniam skaitymui arba studentams/besimokantiems, kurie analizuoja šią temą giliau, pvz., rengia galutinius projektus. Iš studentų tikimasi, kad į užsiėmimus jie ateis pasiruošę prasmingai prisidėti prie grupės diskusijų ir auditorijoje atliekamų užduočių bei pratybų. Labai skatinamas kviestinių dėstytojų dalyvavimas paskaitose, t.y. žmonių, turinčių labai daug žinių ir patirties šia tema, o ypač – aktyvių socialinių verslininkų. Labai rekomenduojama kiekvienoje paskaitoje skirti 10-20

¹ Intrapreneris – tai asmuo, kuris savo veiklos būdais ir prioritetais daug kuo panašus į verslininką, tačiau skiriasi dviem esminiais veiklos bruožais: intrapreneris veikia gana stambios ar net labai stambios organizacijos viduje, dažnai yra atsakingas už atskirą įmonės projektą ir nėra įmonės savininkas (*vert. pastaba*).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



min. grupiniam darbui, kurio metu studentams/besimokantiesiems yra skiriamos užduotys, susijusios su dienos tema – pvz., kiekviena grupė pristato vieną poziciją debatuose, vieną pavyzdį/atveją ar apibendrina vieną svarbų klausimą. Grupinės užduotys turi būti įgyvendinamos privalomo susipažinimo su šaltiniais prasme, bet juose turi būti įtraukti ir kūrybiškumo ar debatų elementai, arba alternatyvus tikslas pristatymo įgūdžiams tobulinti. Labai rekomenduotina į grupinį darbą įtraukti problemų sprendimą, kuris savo esme yra tarpdisciplininis (jam reikia indėlio iš įvairių sričių). Studentų ar besimokančiųjų dalyvavimo užsiėmimuose kokybė turi atspindėti papildomu balu rašant galutinį pažymį ar vertinimą.

Speciali pastaba dėl privalomų skaitinių profesinėse mokyklose, neformalaus švietimo institucijose ir įmonėse: tik akademiniais vartotojams skirta privaloma literatūra/šaltiniai gali būti siūlomi kaip papildomi skaitiniai. Tačiau jiems nereikėtų teikti pirmenybės ir aplenkti siūlomų papildomų skaitinių, skirtų praktiniams klausimams, pvz., tarptautinių institucijų ar NVO ataskaitų. Pastarieji gali būti žymiai naudingesni besimokantiesiems profesinėse mokyklose, neformalaus švietimo institucijose ir įmonėse.

Išankstiniai reikalavimai: nėra

Vertinimas:

- *Baigiamasis egzaminas*

Baigiamojo egzamino užduotis rekomenduojama sudaryti ir iš klausimų su pasirinktiniais atsakymais ir iš atvirų klausimų. Kurso dėstytojai gali pasirinktinai taikyti ir tarpinį egzaminą.

- *Individualūs/grupės elektroniniai portfolio² apie socialinių verslininkų atvejų studijas.*

Siūlomi šaltiniai:

2006 Social Capitalist Awards (<http://www.fastcompany.com/social/2006>)

BEST projekto duomenų bazė

Pradinius pasirinktų atvejų pristatymus ir analizę reikėtų pateikti 3 studijų savaitės gale (kaip tai nurodyta skiltyje apie užsiėmimų struktūrą). Galutinius e-portfolio reikia pristatyti iki kurso pabaigos.

Formalūs apimties reikalavimai:

Akademiniais besimokantiesiems: apimtis: minimaliai 5 puslapiai – maksimaliai 10 puslapių (tarpas tarp eilučių - 1.5.)

Besimokantiesiems profesinėse mokyklose, neformalaus švietimo institucijose ir įmonėse: minimaliai 3 puslapiai – maksimaliai 5 puslapiai (tarpas tarp eilučių - 1.5.).

E-portfolio turėtų supažindinti studentą/besimokantįjį su tyrimų ir analizės procesu socialinio verslumo srityje. Atvejis yra trumpa realios tikroviškos situacijos, su kuria susiduria socialinis verslininkas, apžvalga. Pagrindinis galutinis e-portfolio tikslas turėtų būti detalus 2-jų socialinio

² Kompetencijų aplankas (*vert. pastaba*)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



verslumo atvejų pristatymas, analizė ir vertinimas ypatingai akcentuojant tą socialinį poveikį, kuris buvo pasiektas abiem atvejais ir iššūkius, su kuriais susidūrė socialinis verslininkas. Puikiai įvertinti darbai turi būti pagrįsti interviu su bent viena socialine įmone ir/arba plačiu tyrimu. Tokį darbą turėtų papildyti daugialypės terpės (multimedijos) įrankiu kurti pavyzdžiai ar iliustracijos, įskaitant, bet neapsiribojant nuotraukomis (jeigu tokių yra), 2 PowerPoint programa rengti pristatymai – pradinis, parengtas 3 studijų savaitei ir galutinis pristatymas, iššifruotos interviu stenogramos ir jų garso įrašo bylos (failai). Užsiėmimus vedantys dėstytojai gali parengti savo rekomendacijas, jeigu mano, kad studentams/besimokantiems jų reikia, bei atitinkančias jų žinių lygį susijusiose srityse.

Rekomendacijos dėl numatomo atvejų analizės turinio:

1. socialinės įmonės veiklos sritys ir didžiausi pasiekimai;
2. elementai, kurie padeda šiai socialinei įmonei skirtis nuo verslo įmonės, socialinės paslaugos teikėjas, teisės ginanti ar labdaros NVO;
3. kas yra socialinis verslininkas šioje organizacijoje ir vadovo/vadovų vaidmuo ir charakteristika;
4. problema, iššūkiai ir galimybės, su kuriomis organizacija susiduria, socialinis poveikis, kurio ji siekia;
5. inovatyvus (-ūs) sprendimas (-ai), kuriuos sukūrė socialinis verslininkas ir kaip jie skleidžiami;
6. iššūkiai ir kliūtys, kurie pasitaiko socialinio verslininko/socialinės įmonės veikloje, įskaitant, bet neapsiribojant finansinėmis, tvarumo, vadybos (einamosios ar strateginės), rinkos, rinkodaros, personalo problemomis;
7. visapusiškas socialinio poveikio ir ekonominis socialinio verslumo įmonės įgyvendinamumo įvertinimas, įskaitant, bet neapsiribojant finansiniu, tvarumo, vadybos (einamosios ar strateginės), rinkos, rinkodaros, personalo aspektais;
8. išmoktos pamokos ir geroji patirtis, kurios galima pasimokyti iš šio atvejo;
9. rekomendacijos dėl pokyčių apibūdinti socialinei įmonei, kaip ji galėtų patobulinti savo veiklą.

- *Verslo planas naujai socialinei įmonei*

Formalūs apimtys reikalavimai:

Akademiniai besimokantieji: apimtis: minimaliai 10 puslapių – maksimaliai 20 puslapių (tarpas tarp eilučių - 1.5.)

Besimokantiems profesinėse mokyklose, neformalaus švietimo institucijose ir įmonėse: minimaliai 10 puslapių – maksimaliai 20 puslapių (tarpas tarp eilučių - 1.5.).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Galutinis verslo planas turėtų būti parengtas iki kurso pabaigos.

Studentai susidurs su socialinio verslo iššūkiais kurdami savo socialinę įmonę ir jai parašydami verslo planą. Verslo plano tikslas – priversti studentus/besimokančiuosius susidurti akis į akį su tais iššūkiais, kurie neišvengiami būnant socialiniu verslininku, įskaitant, bet neapsiribojant:

- sugalvojant socialinės įmonės idėją, kuri būtų skurta konkrečios socialinės ar aplinkos problemai spręsti;
- nusakant socialinio verslumo įmonės ateitį ir apibūdinant, kuo ji skiriasi nuo kitų įmonių;
- tiriant ir analizuojant rinką;
- planuojant įmonės įsteigimą, formuojant jos strateginę kryptį ir pasirenkant jos organizacinę ir vadybos struktūrą;
- kuriant paslaugos ar produkto liniją;
- optimizuojant rinkodarą ir operacijų valdymą;
- planuojant finansavimą socialinio verslumo įmonei ir kuriant pagrindinius finansinius planus, būtinus pagrindimui ieškant finansavimo.

Užsiėmimus vedantys dėstytojai gali parengti savo rekomendacijas, jeigu mano, kad studentams/besimokantiems jų reikia, bei atitinkančias jų žinių lygį susijusiose srityse.

Įvertinimas ir vertinimas

Vertinimas turėtų atitikti švietimo institucijoje vyraujančią vertinimą.

Rekomenduojama, kad projektų vertinimas teiktų pirmenybę inovatyvioms idėjoms ir kūrybiškumui.

Siūlomas vertinimas:

Individualus aktyvumas auditoriniuose užsiėmimuose: 5%

Dalyvavimas auditorinėse grupinėse veiklose: 10%

Baigiamasis egzaminas: 20%

Socialinių verslininkų atvejų analizių e-portfolio: 15%

Socialinės įmonės verslo planas: 50%

Akademinio sąžiningumo kodeksas ir nuostatos dėl plagijavimo:

Kiekvienai institucijai, įgyvendinančiai šį kursą, rekomenduojama laikytis savo kodekso ar taisyklių dėl akademinio sąžiningumo, plagijavimo, nediskriminavimo lyties, kilmės, religijos ar lytinės orientacijos pagrindu, atviros diskusijos ir pagarbos skirtingoms nuomonėms, ir t.t.

Užsiėmimų struktūra ir tvarkaraštis, literatūra



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



1 dalis: Kaip apibūdinti ir suprasti socialinę įmonę

1. Verslumo įvadas

Akademinis ir profesinis mokymas: 4 akademinės valandos

Neformalus švietimas arba mokymas įmonėje: 2 akademinės valandos

1 užsiėmimas: Kaip suprasti verslumą

Užsiėmimo metu studentams bus suteikta pagrindinių žinių apie smulkias įmones ir verslumą. Studentai supras verslumo svarbą ir vaidmenį, aptars pagrindines sėkmingų verslininkų savybes, požiūrius apie galimybių identifikavimą ir verslumo idėjų vystymą, o taip pat ryšį tarp inovacijų ir verslumo.

Pagrindinė literatūra:

Barringer, Bruce, and Duane Ireland. 2011. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. 4th Edition. Prentice Hall: 1, 2 skyriai.

Storey, David, and Francis Greene. 2010. *Small Business and Entrepreneurship*. Financial Times Press: 1, 2, 5 skyriai (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Drucker, Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Collins: 2 skyrius (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Papildomam skaitymui:

Mark Casson. 2001. *The Entrepreneur*. 2nd Edition. Elgar Press.

Casson, Mark, Bernard Yeung, Anuradha Basu, and Nigel Wadson. Eds. 2008. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press: 1 dalis.

Drucker, Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Collins: 3-10 skyriai.

Diamandis, Peter and Kotler, Steven. 2012. *Abundance*. Free Press, New York, NY.

2 užsiėmimas: Verslo modelis, verslo planas ir verslo augimas verslumo įmonėse

Studentai bus supažindinti su galimybių analize, verslo plano rašymu, su efektyvaus ir aiškiai nusakyto verslo modelio kūrimu ir pagrindiniais veiksniais, įtakojančiais verslumo įmonės jų augimo metu.

Pagrindinė literatūra:

Sahlman, William. 1997. "How to Write a Great Business Plan." *Harvard Business Review*. July-August.

Barringer, Bruce, and Duane Ireland. 2011. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. 4th Edition. Prentice Hall: 3-4 skyriai (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Storey, David, and Francis Greene. 2010. *Small Business and Entrepreneurship*. Financial Times Press: 13, 14, 15 skyriai (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Papildomam skaitymui:

Stevenson, Howard, and Carlos Jarillo. 1990. "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management." *Strategic Management Journal* 11: 17-27.

Casson, Mark, Bernard Yeung, Anuradha Basu, and Nigel Wadeson. Eds. 2008. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press: 2 dalis.

2. Socialinė inovacija

Akademinis ir profesinis mokymas: 2 akademinės valandos

Neformalus švietimas arba mokymas įmonėje: 1 akademinė valanda

Šio užsiėmimo metu studentai susipažins su socialinės inovacijos tema, įskaitant neatsiejamus sprendžiamuosius veiksnius (lyderius, veiksmus, organizacijas ir technologijas), ir su inovacijos etapais.

Pagrindinė literatūra:

Phills James, Kriss Deiglmeier, and Dale Miller. 2008. "Rediscovering Social Innovation". *Stanford Social Innovation Review* 6 (4): 34 - 43.

Mulgen, Geoff, with Simon Tucker, Rushandra Ali, and Ben Sanders. 2006. "Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated". Working Paper for the Skoll Centre for Social Entrepreneurship, pp. 1 - 51. [\(tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose\)](#)

Papildomam skaitymui:

Casson, Mark, Bernard Yeung, Anuradha Basu, and Nigel Wadeson. Eds. 2008. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press: 3 dalis.

Rogers, Everett. 2003. *Diffusion of Innovations*, 5th Edition. Free Press: 1-38.

Gladwell, Malcolm. 2000. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Little, Brown and Company: 15-29.

North, Douglass. 2005 [1990]. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press: 3-10.

3. Kas yra socialinis verslumas?

Akademinis ir profesinis mokymas: 6 akademinės valandos

Neformalus švietimas arba mokymas įmonėje: 3 akademinės valandos

1 užsiėmimas: studentai aptars socialinės įmonės istoriją, ją formuojančius veiksnius ir įtakas, jos vietą socialinėje ekonomikoje ir trečiajame sektoriuje, aptars socialinio verslumo apibrėžimą.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Pagrindinė literatūra:

Dees, Gregory J. 1998 (revised 2001). “The Meaning of ‘Social Entrepreneurship.’”. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf

Certo, Trevis, and Toyah Miller. 2008. “Social Entrepreneurship: Key Issues and Concepts.” *Business Horizons* **51**: 267-271.

Bornstein, David. 2005. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York: Penguin Books: 1, 2, 3 skyriai (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Martin, Roger, and Sally Osberg. 2007. “Social Entrepreneurship: The Case for Definition,” *Stanford Social Innovation Review*, Spring. http://ssir.org/images/articles/2007SP_feature_martinosberg.pdf (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Papildomam skaitymui:

Dacin, Peter, Tina Dacin, and Margaret Matear. 2010. “Social Entrepreneurship: Why We Don’t Need a New Theory and How We Move Forward From Here.” *Academy of Management Perspectives* **24** (3): 37-57.

Bornstein, David. 2005. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York: Penguin Books – 21 skyrius.

Afuah, Allan, and Christopher Tucci. 2013. “Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Compassion and the Role of Embedded Agency.” *Academy of Management Review* **38** (3): 457 - 460.

TED talk: Geoff Mulgan – Post-crash, Investing in a Better World http://www.ted.com/talks/geoff_mulgan_post_crash_investing_in_a_better_world_1.html

Dees, Gregory. 2012. “A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship.” *Business Ethics* **111**: 321–334.

Santos, Filipe. 2012. “A Positive Theory of Social Entrepreneurship.” *Business Ethics* **111**: 335–351.

2 užsiėmimas: studentai sužinos apie įvairius socialinio poveikio ir socialinio pokyčio tipus, kurių siekia socialiniai verslininkai, analizuos skirtumus tarp socialinių verslininkų, verslo įmonių/verslininkų, socialinių paslaugų teikėjų ir socialinių aktyvistų.

Pagrindinė literatūra:

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: 1-3 skyriai.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Nicholls, Alex. Ed. 2006. *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press. 1, 2, 4 skyriai (Muhammad Yunus: “Social Business Entrepreneurs are the Solution”; William Drayton: “The Citizen Sector Transformed”; Geoff Mulgan: “Cultivating the Other Invisible Hand of Social Entrepreneurship: Comparative Advantage, Public Policy, and Future Research Priorities”). (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Boschee, Jerr and Jim McClurg. 2003. “Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions.” https://www.google.bg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjOm7-ro_LJAhUHjiwKHfkuDeQOFggeMAA&url=http%3A%2F%2Ffile7.uf.tistory.com%2Fattach%2F126835114C2848244447DF&usq=AFQjCNH5ITmO0Z99MZu_S0sEgeakW-xfqA&cad=rja (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Papildomam skaitymui:

Elkington and Hartigan. 2008. *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*. Boston, MA: Harvard Business Press: Chapters 1, 2, 3.

Klein, Paul. 2015. “Are Nonprofits Getting in the Way of Social Change?” *Stanford Social Innovation Review*. May. http://ssir.org/articles/entry/are_nonprofits_getting_in_the_way_of_social_change

London, Manuel. 2008. “Leadership and Advocacy: Dual Roles for Corporate social Responsibility and Social Entrepreneurship.” *Organizational Dynamics*, 37 (4): 313-326.

3 užsiėmimas: Atvejų analizių pristatymas

Šio užsiėmimo tikslas yra leisti besimokantiesiems ir studentams susipažinti su grįžtamoju ryšiu (komentarais) apie jų idėjas prieš jiems rengiant baigiamąjį projektą. Kiekvienam pranešėjui turi būti skirta reikiamai laiko (rekomenduojama skirti apie 10-15 min.) trumpam ir koncentruotam pranešimui apie pagrindines projekto idėjas, planus ir bent 15 min. skirti aptarimui ir diskusijoms. Jeigu kursą studijuoja daug besimokančiųjų ar studentų ir jiems truks laiko pagal nustatytą tvarkaraštį, dėstytojas gali modifikuoti galutinio projekto užduotį ir leisti atlikti ją grupėmis.

4. Socialiniai iššūkiai ir darnumo/tvarumo siekis Europos Sąjungoje: socialinių įmonių vaidmuo

Akademinis ir profesinis mokymas: 2 akademinės valandos

Neformalus švietimas arba mokymas įmonėje: 1 akademinė valanda

Studentai sužinos apie labiausiai neatidėliotinus socialinius iššūkius, dėl kurių ES skatina šalis nares reaguoti ir veikti ir apie socialinio verslo vaidmenį ES ekonomikoje.

Pagrindinė literatūra:

European Commission. 2011. *Commission Staff Working Paper Accompanying the Document Communication of the Commission Social Business Initiative Setting-up a favourable ecosystem*



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



to promote social businesses in the social economy and innovation.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

Sustainable development in the European Union. 2015. 2015 Monitoring Report of the EU Sustainable Development Strategy. Eurostat: 8-36.
<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6975281/KS-GT-15-001-EN-N.pdf> (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

European Commission. 2015. *State of the Innovation Union 2015*. Report. (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose) http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2015/state_of_the_innovation_union_report_2015.pdf#view=fit&pagemode=none

Papildomam skaitymui:

Seminaras "A European Ecosystem for Social Business". 2011. Summary Report. 25-26 May, Brussels.
<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/14698/attachments/1/translations/en/renditions/native>

European Commission. 2011. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Social Business Initiative. Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation*. COM(2011) 682 final. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0682>

Transforming Our World. 2015. The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. A/RES/70/1.
<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>

European Commission. 2010. *Commission Staff Working Document. A Rationale for Action*. Accompanying document to the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions "Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union." COM(2010) 546. http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/rationale_en.pdf#view=fit&pagemode=none

Council of the European Union. 2006. *Review of the EU Sustainable Development Strategy (EU SDS). Renewed Strategy*. Ref. no. 10917/06.
<http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2010917%202006%20INIT>

II dalis: Socialinių įmonių praktika ir verslo modelis

4. Socialiai verslių organizacijų misija, struktūra ir valdymas

Akademinis ir profesinis mokymas: 14 akademinėse valandų

Neformalus švietimas arba mokymas įmonėje: 7 akademinės valandos

1 užsiėmimas: socialiai verslių organizacijų valdymas



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Studentai bus supažindinti su pagrindinėmis vadybinėmis diskusijomis, įtakojančiomis socialines įmones (pvz., privataus sektoriaus vadybos teorijos prieš viešojo sektoriaus vadybos teorijas, demokratinės vadybos teorijos pritaikomumas, ir t.t.).

Pagrindinė literatūra:

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: 5 skyrius.

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: 2 skyrius (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Smith, Wendy, and Michael Gonin. 2013. "Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise" *Business Ethics Quarterly* 23 (3): 407-442. (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Papildomam skaitymui:

Crutchfield, Leslie, and Heather McLeod Grant. 2012. *Forces for Good – The Six Practices of High-Impact Nonprofits*. San Francisco: Jossey-Bass: 3, 5 skyriai.

2 užsiėmimas: Socialinių įmonių strateginis valdymas ir planavimas

Studentai įvertins socialiniams verslininkams prieinamas valdymo strategijas ir nagrinės, kodėl verslo įmonėms būdingos valdymo strategijos gali neveikti aukšto poveikio siekiančiose socialinių misijų organizacijose.

Pagrindinė literatūra:

Wolk, Andrew, and Kelley Kreitz. 2008. *Business Planning for Enduring Social Impact: A Social-Entrepreneurial Approach to Solving Social Problems*. Cambridge, MA: Root Cause.

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: 8 skyrius (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: 3 skyrius (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Campbell, Kelly, and Betsy Haley. 2006. *Business Planning for Nonprofits: What It Is and Why It Matters*. The Bridgespan Group, February 2006. <http://www.bridgespan.org/PDF/BusinessPlanningforNonprofits.pdf> (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Papildomam skaitymui:

Kania, John, and Mark Kramer. 2011. "Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review*. Winter.

<http://ssir.org/?ACT=219&lv=5JzjPqcItY9Zmt5gvNFwe3P%2F1r2xw670tia6A1DjSwiulCFmvJ>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



ALRA2Sw5%2BbllDtogFhVxl0KLtK8jqgrvfpCqPaLDMMwAk64uNqCiTi2Q18%2F8GA5hVg
zAbFh0Pvsutx0VIMbXBxs0wfyWY9DJDTkSEf%2BOo45s6FRf1FJPJHMng%3D

Thompson, Chris. 2014. "Rereading 'Collective Impact': Three Lessons." *Stanford Social Innovation Review*. February.

http://ssir.org/articles/entry/rereading_collective_impact_three_lessons

Center for the Advancement of Social Entrepreneurship 2008. *Developing the Field of Social Entrepreneurship*. Report. Duke University. The Fuqua School of Business. http://www.intersector13c.com/goopages/pages_downloadgallery/downloadget.php?filename=14110.pdf&orig_name=developing_the_field_of_se_case.pdf.

W.K. Kellogg Foundation. 2004. *Logic Model Development Guide*. <https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide>

Austin, James, Roberto Gutierrez, Enrique Ogliastri, and Ezequiel Reficco. 2007. "Capitalizing on Convergence." *Stanford Social Innovation Review*. Winter. http://ssir.org/images/articles/2007WI_feature_austinetal.pdf

Harjula, Liisa. 2007. "Tensions between Venture Capitalists' and Business-Social Entrepreneurs' Goals: Will Bottom-of-the-Pyramid Strategies Offer a Solution?" *Greener Management International* 51: 79-87.

3 užsiėmimas: Socialiai verslios organizacijos plėtra

Studentai analizuos socialiai verslių organizacijų plėtros galimybes ir išskylančius iššūkius.

Pagrindinė literatūra:

LaFrance Associates. 2006. *Scaling Capacities: Supports for Growing Impact*. Skoll Foundation http://www.skollfoundation.org/media/skoll_docs/Scaling%20Capacities%20Report%20Final.pdf

Bloom, Paul, and Edward Skloot. Eds. 2010. *Scaling Social Impact: New Thinking*. New York: Palgrave MacMillan. (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Dees, Gregory, Beth Battle Anderson, and Jane Wei-Skillern. 2004. "Scaling Social Impact: Strategies for Spreading Social Innovations." *Stanford Social Innovation Review*. Spring. http://www.ssireview.org/articles/entry/scaling_social_impact/. (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

4 užsiėmimas: Valdymas ir žmonių išteklių vadyba socialiai versliose organizacijose.

Pagrindinė literatūra:

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: 9 skyrius.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: 4 skyrius (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Papildomam skaitymui:

Jenkins, Garry. 2015. "The Wall Street Takeover of Nonprofit Boards." *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/the_wall_street_takeover_of_nonprofit_boards

Roper, Juliet, and George Cheney. 2005. "Leadership, Learning and Human Resource Management: The Meanings of Social Entrepreneurship Today." *Corporate Governance* 5 (3): 95-104.

5 užsiėmimas: Socialiai verslių organizacijų finansinis tvarumas/darna.

Pagrindinė literatūra:

Swindoll, Curt. 2015. The Future of Fundraising. *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/the_future_of_fundraising

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: 10 skyrius.

Etzel, Michael. 2015. "Philanthropy's New Frontier – Impact Investing". http://ssir.org/articles/entry/the_future_of_fundraising (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: 5 skyrius (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

European Commission. 2016. *A Recipe Book for Social Finance: A Practical Guide on Designing and Implementing Initiatives to Develop Social Finance Instruments and Markets*. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7878&visible=1&preview=cHJldkVtcGxQb3J0YWwhMjAxMjAyMTVwcmV2aWV3> (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Papildomam skaitymui:

Beato, Greg. 2014. "Growth Force." *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/growth_force

Brakman Reiser, Dana, and Steven Dean. 2014. "Creative Financing for Social Enterprise." *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/creative_financing_for_social_enterprise

Prahalad, C. K. 2010. "The market at the bottom of the Pyramid". In *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Pearson Education: New Jersey: 27-46.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Credit Suisse Research Institute. 2012. *Investing for Impact: How Social Entrepreneurship is Redefining the Meaning of Return:* 1-56.
www.weforum.org/pdf/schwabfound/Investing_for_Impact.pdf

Monitor Group. 2012. *From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing:* 1-62. <http://acumen.org/idea/from-blueprint-to-scale/>

Monitor Institute. 2009. *Investing for Social and Environmental Impact:* 1-82.
http://monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/impact-investing/Impact_Investing.pdf

6 užsiėmimas: Lyderystė socialinėse įmonėse.

Pagrindinė literatūra:

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice.* Los Angeles: Sage: 10 skyrius.

Bornstein, David. 2005. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas.* New York: Penguin Books: Chapter 18: 233-241. (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Papildomam skaitymui:

Landles-Cobb, Libbie, Kirk Kramer, and Katie Smith Milway. 2015. "The Nonprofit Leadership Development Deficit." *Stanford Social Innovation Review.* http://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_leadership_development_deficit

Senge, Peter, Hal, Hamilton, and John Kania. 2014. "The Dawn of System Leadership." *Stanford Social Innovation Review.* http://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership

7 užsiėmimas: Socialinės įmonės rinkodara, motyvavimas, įtikinėjimas ir kreipimasis į plačiąją visuomenę.

Pagrindinė literatūra:

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise.* London, Sage: 6 skyrius.

Madill, Judith, and Rafael Ziegler. 2012. "Marketing Social Missions - Adopting Social Marketing for Social Entrepreneurship? A Conceptual Analysis and Case Study." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* **17**: 341–351. (tik akademinėse ir profesinio mokymo institucijose)

Papildomam skaitymui:

Susan Colby, Nan Stone, and Paul Cartter, "Zeroing in on Impact: In an Era of Declining Resources, Nonprofits Need to Clarify their Intended Impact," *Stanford Social Innovation Review.* Fall 2004: 24-33. <http://sc4ccm.jsi.com/files/2012/10/Zeroing-in-on-impact-article.pdf>

5. Socialinio poveikio matavimas / Socialinio poveikio analizė



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Akademiniis ir profesinisi mokymasi: 2 akademiniis valandosi

Neformalus švietimasi arba mokymasi įmonėje: 1 akademiniis valanda

Studentai bus supažindinti su socialinio poveikio matavimo tema ir sužinos apie egzistuojančius požiūrius ir metodus, skirtus socialinės misijos organizacijų poveikiui išmatuoti. Šiame užsiėmime taip pat reikia skirti 20 minučių galutiniam apibendrinimui.

Pagrindiniis literatūra:

Kramer, Mark 2005. *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*. <https://business.ualberta.ca/-/media/business/centres/cccsr/ccse/documents/generalinformation/reports/reportkramer.pdf>

Gugerty, Mary Kay, and Dean Karlan. 2014. “Measuring Impact Isn’t for Everyone.” *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/measuring_impact_isnt_for_everyone

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: 12 skyrius (tik akademiniisė ir profesinio mokymo institucijose)

Papildoma literatūra ir mokymosi medžiaga:

TED talk: Melinda Gates – What Non-profits Can Learn from Coca-Cola. http://www.ted.com/talks/lang/en/melinda_french_gates_what_nonprofits_can_learn_from_coca_col.html

Kroeger, Arne, and Christiana Weber. 2015. “Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation.” *Academy of Management Review* **40**(1): 43–70.

House, Ernest. 2005. “Qualitative Evaluation and Changing Social Policy” *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Third Ed. Normal Denzin and Yvonna Lincoln. Eds. Sage: 1069-1081.

Nicholls, Alex. Ed. 2006. *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press: 3 ir 12 skyriai.