

VERSLO VYSTYMAS IR TVARUMAS

2023 m. / Rudens semestras

Modulio anotacija

- Tvarumas - gebėjimas kurti vertę neįsiskolinant ateities kartoms ir išliekant teisingiems dabartinei įvairovei (angl. *justice across generations and within generation*).
- Verslo vystymas – kiekvieno sprendimus atliekančio vadovo ar vadybininko atsakomybės dalis, apimanti strategijos bei plėtros elementus.
- Pelno ir tvarumo tikslų derinimas jau rytoj taps vienu svarbiausių organizacijos prioritetų. Vadovų ir valdybų narių kompetencijų poreikis šioje srityje auga neregėtais tempais. „Verslo vystymo ir tvarumo“ modulyje tvarumą laikome ne kliūtimi, o esminiu verslo atsinaujinimo ir galimybių šaltiniu.

Taktiniai pokyčiai ar integruota strategija: fasado perdažymas ar renovacija? Taikant būsto analogiją, nemažai vadovų vis dar renkasi įmonės fasado dažymą "tvariais", nuo aplinkos poveikio apsaugančiais dažais. Pradžioje kuriami įprasti verslo modeliai bei strategijos, po to papildomai ieškoma, kaip prisidėti prie tvarumo. Fasado perdažymą vietoje integruotų verslo pokyčių vadovai kartais renkasi vedami gerų norų bei tikslų. Vienok jiems trūksta žinių bei pamatuojamų įrankių tam, kad pasiryžtų bei įtikintų kitus atverti naujas verslo vystymo kryptis, pritrūksta svarių argumentų integruotam pokyčiui inicijuoti. Rinka tokius paklydimus kol kas toleruoja, tačiau tai truks neilgai. Ateityje išliks fundamentaliai išmanantys tvarių verslo modelių esmę ir praktikuojantys integruotas strategijas.

Galimybių laiko langas - ne begalinis. Nelengva bus pasivyti tuos, kurie pirmieji perpras tvarius verslo ir vertės kūrimo modelius, žinos įrankius, įveikiančius industrinės mąstysenos inerciją, profesionaliai formuluos dualius pelno ir pasidalytosios vertės tikslus. Tarptautiniu ir nacionaliniu lygmeniu sparčiai kuriamas teisinis pagrindas dėl ESG principų, įmonės kartu su valdymo ataskaitomis privalės skelbti ir tvarumo ataskaitas, kurių atskleidimo reikalavimai bus prilyginami finansinėms ataskaitoms. Prognozuojama, kad tvarumas taps integruotu verslo modelių atributu, o grynųjų tvarumo vadybininkų pozicijų ilgainiui nebeliks (nėra juk ir pelno vadybininkų?). Kitokių strategijų kūrimui ir įgyvendinimui bus būtini įsitraukę, žinias bei ekspertų tinklą valdantys vidiniai vadovai, atitinkamas kompetencijas privalės įgyti ir valdybų nariai.

Modulio unikalumas. Jei šio modulio pavadinime tektų apsiriboti dviem žodžiais, paliktume "verslo vystymą". Modulis unikalus tuo, kad moko ne atlikti auditą ar parengti ataskaitą, o iš esmės suprasti konkretaus verslo architektūrą ir suplanuoti konkretų pamatuojamą verslo vystymo pokytį tvarumo link. Tobulas vadovėlis šiems pokyčiams dar neparašytas. Norėdami būti keliais žingsniais priekyje, į pusmečio programą sudėjome tai, ką žino geriausios pasaulio verslo mokyklos, tvarumo kompetencijas

vystantys verslai bei atskirų sričių konsultantai. Visa tai surankioti patiems kainuotų daug laiko ir resursų.

Tiriamasis darbas (angl. *Business Case for Sustainability*). Realus tvarumo transformacijos projektas gimsta jau modulio studijų metu, kiekvienoje paskaitoje papildant tiriamuosius darbus praktinėmis įžvalgomis bei žiniomis. Trijų žmonių grupėse, taikydami nuoseklią Niujorko universiteto Sterno verslo mokykloje sukurtą metodikų derinį, dalyviai parengia konkrečios įmonės tvarumo verslo atvejį, angl. *business case for sustainability*. Projekto tikslas – pasiūlyti ir argumentuoti konkretų strateginį organizacijos tvarumo pokytį (transformaciją).

Šio tiriamojo darbo metodika nauja ir unikali. Panašiai, kaip reportažą kuriantys žurnalistai, magistrantai renka gyvą medžiagą – skirtingą nuomonę turinčiųusių citatas siūlomiems sprendimams pagrįsti ir išplėsti. Atliekami neformalūs giluminiai interviu, taikomos klausinėjimo bei kvestionavimo technikos, ekspertų tinklo įveiklinimas. Baigiamąjį paskaitų savaitgalį sausio mėnesį parengiamas situacijas aptaria, tobulina ir savo praktinius sprendimus siūlo grupės kolegos, ISM bendruomenės atstovai ir svečiai. Vietoje giliai stalčiuose pasiliekančio darbo teksto, darbo rezultatai pateikiami vadovams labiau įprastu formatu – gyva prezentacija bei diskusija. Papildomai išmokstama strateginio pokyčio informaciją pateikti struktūruotu A0 plakatu, skirtu sklaidai bendruomenėse ar organizacijose.

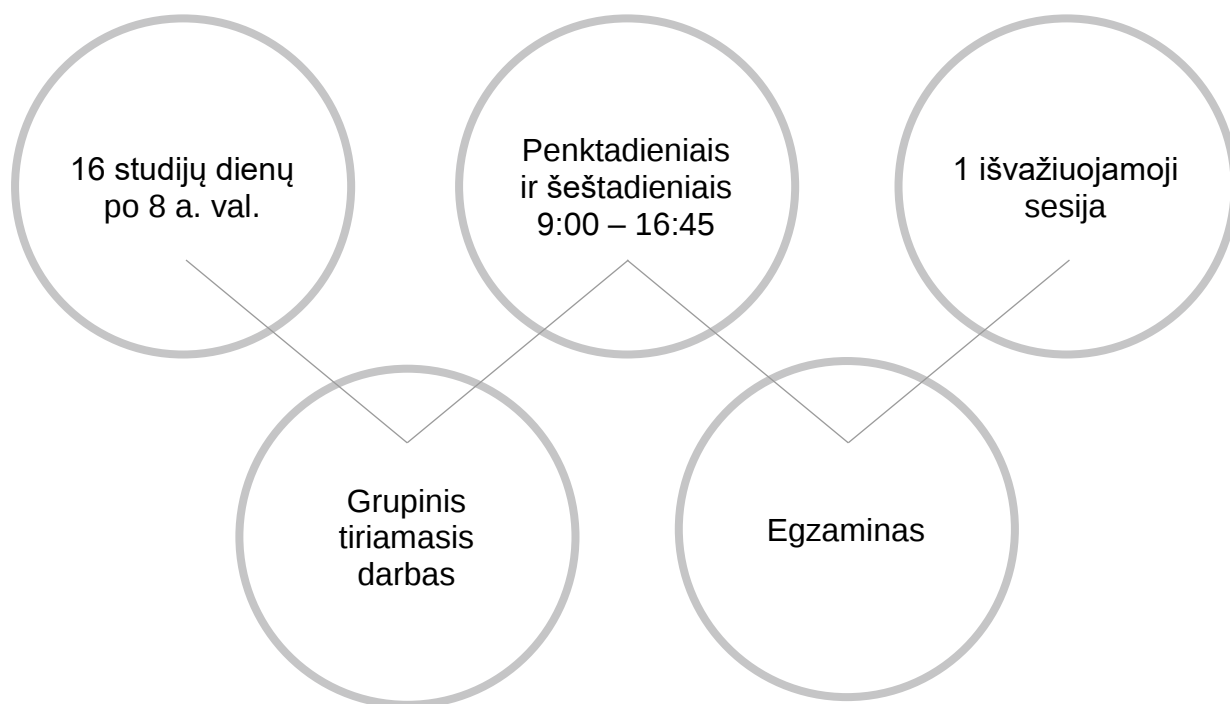
Modulis skirtas siekiantiems profesionalių strateginės mąstysenos įgūdžių ir struktūruotų tvarumo srities žinių:

- Privataus bei viešojo sektoriaus organizacijų vadovams
- Valdybų nariams
- Padalinių bei strateginių funkcijų vadovams
- Tvarumo srities vadovams
- Startuolių ekosistemos dalyviams
- Verslo ir strategijos konsultantams

Baigę modulį:

- Susisteminsite („sudėliosite į tinkamas lentynėles“) naujausias tvarumo žinias, įvaldysite platų šios srities sąvokų žodyną. Tapsite pilnai pasirengę transformuoti organizaciją per vieną ar daugiau tvarumo brandos pakopų ir pagrįsti tokio pokyčio vertę taikant investicijų grąžos modelio - angl. *return on sustainability investment* - kriterijus.
- Būsime stipriai patobulinę (šio modulio absolventų žodžiais – radikaliai pakeitę) bendrąją strateginę mąstyseną, gebėsime inicijuoti naujas strategavimo praktikas rinkos analizę keisdami ekosistemos analizę, vertės grandinių požiūrį - tinklų požiūriu, tiesinę verslo modelio drobės analitiką – tvarumą ir pelningumą derinančių modelių sistemomis.
- Jūsų bendrųjų asmeninių kompetencijų sąrašą LinkedIn'e papildys: 1) tinklų ir sistemų mokslo pagrindai; 2) verslo skaitmenizacijos žinios; 3) integruota strateginė mąstysena.

Modulio vadovė: Kristina Maikštėnienė, vyr. lektorė, ISM Vadovų magistrantūroje dėstanti nuo 2000 metų. Jos sukurtuose studijų moduluose „Strateginė rinkodara ir vertės inovacijos“, „Tarptautinis verslas ir plėtra“, „Verslo vystymas ir tvarumas“ jau studijavo 1790 Lietuvos vadovų, minėti moduliai ne kartą adaptuoti įmonių vidinėms akademijoms.



Pagrindinės modulio temos

- Tvarumo koncepcijos ir apibrėžimai. Tvarumo brandos vertinimas organizacijoje.
- Integruotų pelno ir tvarumo tikslų formavimas. Strategavimo procesas.
- Tvarių verslo modelių klasifikacija ir apžvalga. Asmeninio verslo modelių katalogo formavimas.
- Baziniai tvarumo analizės įrankiai: suinteresuotųjų šalių žemėlapiai, reikšmingumo matricų konstravimas, raktinės ESG sritys pagal pasirinktus standartus ir kt.
- Return on Sustainability Investment metodika.
- ES ir kitų pasaulio šalių politika bei reguliavimai tvarumo kontekste.
- Emisijų valdymo modeliavimas – Net Zero simuliacinis žaidimas.
- Išsamus produkto, verslo vieneto, ekosistemos lygmens tvarumo modelių nagrinėjimas.
- Tvarumas tiekimo grandinėse. Skaitmenizavimo sprendimai.
- Organizacijos telkimas integruotam tvarumui (angl. embedded sustainability).
- Business Case for Sustainability projektas

2023 m. rudens semestro kalendorius

Rugsėjis / 2023					
P	A	T	K	P	Š
				1	2
4	5	6	7	8	9
11	12	13	14	15	16
18	19	20	21	22	23
25	26	27	28	29	30

Spalis / 2023					
P	A	T	K	P	Š
2	3	4	5	6	7
9	10	11	12	13	14
16	17	18	19	20	21
23	24	25	26	27	28
30	31				

Lapkritis / 2023					
P	A	T	K	P	Š
		1	2	3	4
6	7	8	9	10	11
13	14	15	16	17	18
20	21	22	23	24	25
27	28	29	30		

Gruodis / 2023					
P	A	T	K	P	Š
				1	2
4	5	6	7	8	9
11	12	13	14	15	16
18	19	20	21	22	23
25	26	27	28	29	30

Sausis / 2024					
P	A	T	K	P	Š
1	2	3	4	5	6
8	9	10	11	12	13
15	16	17	18	19	20
22	23	24	25	26	27
29	30	31			

Kalendoriaus žymėjimų reikšmės:

- Modulio užsiėmimai;
8 akademinės valandos per dieną.
- Įvadinis finansų seminaras
(vakarais; pasirenkama veikla studentams, kurie
prieš bet kurio modulio studijas nori susipažinti su
finansų pagrindais)
- Įvadas į studijas studijuojantiems ISM pirmąjį
semestrą (vakare; pasirenkama veikla)
- Socialinių tyrimų metodų seminaras
(vyksta tik tam tikruose moduluose)
- Modulio baigiamieji atsiskaitymai: egzaminas ir
tiriamųjų darbų pristatymai
- Modulio baigimo pažymėjimų įteikimas

Modulio dėstytojai



Kristina Maikštėnienė

- Vadybos magistrė (MBA, Northwestern University Kellogg School of Management, JAV), finansų ekonomikos magistrė (Central European University & University of the State of New York), informatikos mokslo magistrė (KTU Informatikos f-tas)
- Nuo 2000 metų vadovauja ISM Vadovų magistrantūros moduliams, kuria ilgalaikes, į rezultatus orientuotas įmonių vidines mokymosi akademijas, pasižyminčias integruotu sisteminiu požiūriu ir pasiekimų pamatuojamumu
- Stažavosi ir skaitė pranešimus MIT (JAV), Harvard Business School (JAV), Chicago Univ. (JAV), Stanford Univ. (JAV), Northwestern U. Kellogg (JAV), Havanos Univ. (Kuboje), Bled School of Management (Slovėnijoje), Fudan Univ. (Kinijoje), INSEAD (Prancūzijoje), Singapore Management Univ. (Singapūre) ir kt. verslo mokyklose
- Sertifikuota verslo modelių inovacijų konsultantė, JAV Association for Talent Development, ATD sertifikuota mokymų programų dizainerė. Baigė dvi ITP / ISBM verslo mokyklų dėstytojų meistriško mokyklos programas (Kellogg 2011, INSEAD 2022)
- Šiuo metu gilinasi į vadovų strateginės / sisteminės mąstysenos kompetencijų vystymą bei tvarumo integravimą organizacijose (New York Univ., Cambridge Univ. programų sertifikatai tvarumo vadybos bei žiedinės ekonomikos srityse)



Virginija Poškutė

- Baigusi ekonominę kibernetiką Vilniaus universitete, Europos socialinės politikos analizės magistro laipsnį įgijo Roskildės universitete (Danija) ir Bath universitete (JK). Socialinių mokslų (ekonomikos) doktorantūros laipsnį įgijo studijuodama Vilniaus universitete ir Tilburgo universitete (Nyderlandai)
- Socialinės politikos analitikė, ISM Master of Science (MSc laipsnio) studijų Verslo tvarumo vadybos programos direktorė
- Stažavosi Kalifornijos universitete Berklyje (JAV), Darden Graduate School (Virdžinijos universitetas, JAV) verslo etikos ir socialinės atsakomybės tematika. Stažavosi Harvard Business School (JAV), London School of Economics (JK), Fudan Universitetas (Kinijoje), Singapore Management Universitetas (Singapūre), Lorange Institute of Business Zurich (Šveicarijoje), Bled School of Management (Slovėnijoje)
- Turi didelę tarptautinio darbo patirtį: Jungtinių Tautų vystymo programa (UNDP/Lietuva), CEPS/INSTEAD institutas Liuksemburge (tarptautinė magistrantūros programa „Europos socialinės politikos analizė“) ir Leuveno universitetas (Belgija)
- Dalyvavo įvairiuose tarptautiniuose (EBPO, Pasaulio bankas, Jungtinės tautos, Jungtinių tautų vystymo programa, UNICEF,

Europos Komisija ir kt.) ir nacionaliniuose projektuose ekonomikos ir socialinės politikos klausimais

Gediminas Buivydas



- Vadybos magistras (finansų ekonomika, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas)
- ISM Vadovų magistrantūros skaitmeninės transformacijos ir verslo modulio vadovas, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto „Digital Innovation LAB“ vadovas
- Skaitmenizacijos ir dizaino mąstysenos praktikas, konsultantas, dirbantis su skaitmeninėmis inovacijomis. Patirtį sukaupęs konsultuojant įmones ir dirbant didelių įmonių vidinėse komandose, organizavęs daugybę hakatonų, dizaino sprint
- Mokymų programos vadovams ir darbuotojams apie Design Thinking ir pasaulines automatizavimo tendencijas bei pasiruošimo automatizavimo amžiui autorius. Skaitmeninės darbuotojų patirties (DEX) strategijos kūrėjas. Skaitmenizacijos ir dizaino mąstysenos praktikas, dirba pasitelkdamas Design Thinking ir Agile (Scrum) metodikas. Mentorius, komandų, dirbančių su skaitmeniniais produktais ir paslaugomis, fasilitatorius
- Konferencijų pranešėjas (Business Nordics Transformation 2019, World OPEX Summit 2019, Intelligent Automation week 2019, 2020 ir kt.). „Verslo vystymo ir tvarumo“ modulyje dėsto tvarios tiekimo grandinės skaitmenizavimo bei ekodizaino temas

Reimer Ivang



- Tarptautinio verslo mokslų daktaras (PhD, Aalborg University), ekonomikos ir verslo magistras (Master of Science, Aalborg University)
- Pirmąją savo įmonę įkūrė 2009 m. O 2015 m. įkurta įmonė „Better World Fashion“ (sutr. BWF) buvo pirmoji Danijos tvari įmonė, kurią įmonių socialinį ir aplinkosauginį veiksmingumą sertifikuoja B-Corp paskelbė geriausia pasaulyje. Better World Fashion veikia pagal žiedinį verslo modelį ir yra tarptautinis prekės ženklas, parduodamas daugiau nei 40 šalių. Reimer Ivang parengtas verslo atvejis „Better World Fashion“ – Harvardo verslo mokyklos bestselleris; jį kartu su autoriumi ir verslo įkūrėju diskutuojame ir šiame modulyje
- Reimer taip pat parašė keletą knygų ir visą eilę mokslinių straipsnių apie skaitmenizavimo ir tvarumo sankirtą. Šiuo metu baigia rašyti naują knygą apie skaitmeninę vaizduotę
- Vadovavo skaitmeninės strategijos procesams tokiose įmonėse kaip „Danfoss“, „Grundfos“, „Logstor“, „SIKA Footwear“, „Spar Nord Bank“. Turi išsamių žinių apie naujas technologijas (IOT, robotika, ML, AI) padeda įmonėms panaudoti skaitmenines technologijas versle
- Darniam vystymuisi Reimer darbe pasitelkia skaitmenines technologijas bei dirbtinį intelektą (AI). Veda paskaitas ir seminarus apie skaitmeninių technologijų ir vaizduotės panaudojimą



Valdonė Darškuvienė

- Lietuvos mokslų akademijos Ekonomikos institute įgijo socialinių mokslų (ekonomikos) daktaro laipsnį, Vytauto Didžiojo universitete - habilituotą daktarą
- Tyrimų ir domėjimosi sritys: finansų ekonomika; bendrovių valdysena, tvarumas. Kvietinė lektorė ir pranešėja tarptautinėse mokslinių tyrimų konferencijose ir viešuose verslo renginiuose
- Valdonė yra paskelbusi daug mokslinių tyrimų apie kapitalo ir nuosavybės struktūrą, CSR, šeimos įmones, fintech elgsenos poveikį finansų rinkose. Jos publikacijos, pagrįstos bendrais mokslinių tyrimų projektais su partneriais iš Londono ekonomikos mokyklos (LSE), Freie-Universität Berlin, Kopenhagos verslo mokyklos (CBS), Corvinus universiteto ir kt., buvo publikuotos tarptautinėse monografijose, moksliniuose straipsniuose, ES politikos dokumentuose, įskaitant Eurofound PEPPER ataskaitas, EFES pozicijos dokumentą
- Aktyvi tarptautinių mokslinių tyrimų tinklų ir partnerysčių narė. Nuo 2021 m. ji yra EK GD programų komiteto, atsakingo už specialią programą, įgyvendinančią Europos Bendrąją mokslinių tyrimų ir inovacijų programą – Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA) patariamąsios grupės narė, šalies ekspertė. Lietuvos mokslo tarybos ekspertė, Nacionalinės mokslo programos „Gerovės visuomenė“ iniciatorė (2016), jos iniciatyvinės grupės narė



Saman Sarbazvatan

- Baigė vadovų doktorantūros studijas (E-DBA) École des Ponts ParisTech École des Ponts ParisTech, magistrantūros studijas – Paryžiaus International School of Management (MBA su technologijų, strategijos ir inovacijų specializacija)
- Šiuo metu Dr. Sarbazvatan yra École des Ponts verslo mokyklos prodekanas ir tyrėjas, žiedinės ir skaitmeninės ekonomikos, tvaraus konkurencingumo ir inovacijų praktikas
- Jo ekspertinis interesų laukas aprėpia skaitmeninės ekonomikos, xTech sprendimus („AgriTech“, „FinTech“, „SpaceTech“, „ClimateTech“, „RegTech“, „HealthTech“). Dr. S. Sarbazvatan gilinasi į Web3 įgalinimo priemones bei Industry 4.0 technologijas (Blockchain, Cloud, AI, IoT, XR, Digital Twins), ieškodamas tvarių sprendimų visose trijose ESG dimensijose
- Be pagrindinio vaidmens kaip École des Ponts verslo mokyklos prodekanas ir tyrėjas, mėgaujasi ir savo, kaip profesoriaus, tyrėjo ir vyresniojo patarėjo, veikla, dirbdama su vadovais, verslininkais ir įmonėmis, prisidedamas prie jų ryšių ekosistemų ir mokydamasi iš jų. Saman yra dažnas „Economist Impact“ bendradarbis, Europos Komisijos išorės ekspertas, Forbes Business Council oficialusis narys, Harvardo verslo apžvalgos patariamąsios tarybos narys, MIT technologijų apžvalgos pasaulinės grupės narys ir vyresnysis žiedinės ekonomikos technologijų ir verslo modelių inovacijų patarėjas, Žiedinės ekonomikos tyrimų centro ir Politikos ir konkurencingumo centro bei Harvardo Europos konkurencingumo mikroekonomikos skyriaus pirmininkas



Dalia Bagdžiūnaitė

- Mokslų daktarė vartotojų neuromokslo srityje (PhD, Copenhagen Business School / Center for Decision Neuroscience, Danija), Magistrė (MSc, Copenhagen Business School, Danija), stažavosi Brain and Creativity Institute University of Southern California (JAV)
- Dalia yra elgesio mokslų ekspertė, konsultantė, lektorė, turinti beveik dešimt metų darbo patirties akademinėje, verslo ir viešajame sektoriuose. Savo tyrimus pristatė pirmaujančiose akademinėse konferencijose (The Convention of Association for Psychological Science, USA, NeuroPsychoEconomics, EMAC)
- Vienas iš jos tiriamųjų darbų buvo aprašytas „Forbes“, o doktorantūros projektas nominuotas „Neurotalent 2015“
- Dalia yra elgesio laboratorijos Lietuvoje koordinatorė ir tinklo narė. Vyriausybės strateginės analizės centre ji kūrė, koordinavo ir pilotavo viešosios politikos laboratoriją - Policy Lab, kuri naudoja elgesio mokslo ir dizaino metodus sprendžiant socialinius klausimus, kuriant transformuojančius, į žmogaus poreikius orientuotus viešosios politikos sprendimus
- Šiuo metu Dalia dirba „Vinted“ kaip naudotojų patirties tyrėja, dėsto neurolyderystės - sprendimų priėmimo neuromokslo, įpročių formavimo temomis



Rasa Katilienė

- Socialinių mokslų daktarė (VDU, organizacijų lyderystės sritis), vadybos magistrė (VDU, verslo administravimas ir vadyba)
- Akademinių publikacijų autorė, Lyderystės, Žmogiškųjų išteklių valdymo, Vadybinių sprendimų priėmimo ir Organizacinių konsultacijų dėstytoja
- Rasa yra Climate Coaching Alliance bendruomenės narė. Ji turi 12 metų praktinę patirtį lyderystės, projektų valdymo, pardavimų ir klientų aptarnavimo srityse, kurią įgijo dirbdama telekomunikacijų įmonėje bei asmenybės ugdymo srityje – kaip savanorė ir kaip koučerė (ACC ICF). Pastaraisiais metais ji veda lyderystės mokymus įvairiose organizacijose, koučingo sesijas ir konsultacijas, padeda ugdyti lyderystę ir organizacinę kultūrą tiems, kurie siekia gilių transformacijų tiek organizaciniame, tiek asmeniniame lygmenyje
- Pastaruoju metu, kaip akademikė, verslo konsultantė, ICF akredituota ir sertifikuota koučingo specialistė, sertifikuota „SDi“ teorijos praktikė, „DeepChange SQ21“ dvasinio intelekto, 3Q ugdymo konsultantė ir ICTA praktikė veda koučingo sesijas, mokymus bei konsultacijas, padėdama atpažinti ir suprasti asmeninių bei organizacijos vertybių pokyčių dinamiką. Tiki, kad pasaulio ateitis priklauso nuo mūsų sąmoningumo

Temų eiga

Data	Numatoma tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Rugsėjo 15 d. (penktadienis)	Transformacijos pradžia. Kaip pasirinkti verslo vystymo prioritetus? Verslo vystymo modeliai. Sėkmės matavimo kriterijai. Tvarumo srities žodynas: raktinės sąvokos ir trumpiniai. Tvarumo brandos diagnostika ir siekiamas pokytis asmens ir organizacijos lygmenyje. Įvadas į <i>Business Case for Sustainability</i> metodiką (grupinių projektų pradžia, atvejų atrinkimas, skirstymasis grupėmis).	8 ak. val.	Kristina Maikštėnienė
Rugsėjo 16 d. (šeštadienis)	Pasidalytosios vertės kūrimas: iššūkiai ir verslo galimybės. Pelno ir pasidalytojo tikslo balansas. Kaip verslo jautrumas ekosistemai ir bendradarbiavimas su suinteresuotosiomis šalimis gali inspiruoti tvarias verslo praktikas ir identifikuoti galimybes konkurencingumui padidinti? (Šios dienos tema parengta bendradariaujant su Harvardo universiteto Strategijos ir konkurencingumo institutu).	8 ak. val.	Virginija Poškutė, praktikų/specialistų įžvalgos
Rugsėjo 29 d. (penktadienis) Išvykstamoji sesija Druskininkuose	Tvarumo analizės metodikų pagrindai Rinkos analizę pakeisianti ekosistemos analizė: metodika ir praktika. Baziniai tvarumo ataskaitų pateikčių įrankiai (suinteresuotųjų šalių žemėlapiai, reikšmingumo matricų konstravimas, raktinės ESG sritys pagal pasirinktus standartus ir kt.). Informacijos paieškos meistriškumas strateginiams sprendimams, klausinėjimo ir scenarijų analizės technikos esant radikaliai neapibrėžtumui.	8 ak. val.	Kristina Maikštėnienė, praktikų/specialistų įžvalgos

Data	Numatoma tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Rugsėjo 30 d. (šeštadienis) Išvykstamoji sesija Druskininkuose	Įmonių verslo modelių apžvalga ir klasifikacijos. Kada modelis tvarus? Verslo modelių apžvalga ir modelių klasifikacijos. Asmeninio tvary verslo modelių katalogo formavimas. <i>Return on Sustainability Investment</i> (Niujorko universiteto Sterno verslo mokyklos) metodika. Tvarumo valdymo simuliacinis žaidimas „Net Zero“, įvadas į anglies pėdsako skaičiavimą.	8 ak. val.	Kristina Maikštėnienė, praktikų/specialistų įžvalgos
Spalio 6 d. (penktadienis)	Tvarumo valdymo simuliacijos „Net Zero“ rezultatų aptarimas. Įtvirtinamas emisijų valdymo sąvokos ir žodynas; suvokimas, kad įmonės tvarumo pokytis neturi prieštarauti verslo rezultatams. JT darnaus vystymo tikslai (angl. <i>SDG</i>): ką turi žinoti verslas? ESG / <i>SDG</i> prioritetai ir vizijos. <i>ESG (Environmental, Social, Governance)</i> orientuota veikla - veiksnys investuotojams, visuomenei ir organizacijai. ES politika tvarumo kontekste	2 ak. val. 6 ak. val.	Kristina Maikštėnienė, praktikų/specialistų įžvalgos Valdonė Darškvienė, praktikų/specialistų įžvalgos
Spalio 7 d. (šeštadienis)	ESG / <i>SDG</i> prioritetai ir vizijos (tęsinys). Temos tęsinys su audito kompanijų atstovais ir svečiais - praktikais. EU direktyvos, taksonomija, žaliasis kursas. Tvarios veiklos ataskaitos: šiuolaikinė situacija ir ateities gairės. Kuriamas teisinis pagrindas dėl ESG (angl. <i>Environmental, Social, Governance</i>) principų.	8 ak. val.	Valdonė Darškvienė, praktikų/specialistų įžvalgos
Spalio 20 d. (penktadienis)	Vertės grandinės atsekamumas ir skaitmenizacija. Tvarus tiekimo grandinės valdymas: kaip tapti geru tiekėju ir geru klientu tiekimo grandinėje? Kurie sprendimai skatins tvarų augimą per ESG prizmę? Kaip pagerinti tiekimo grandinės poveikio matomumą tiekėjų ir klientų pusėje kuriant taikomuosius ir novatoriškus skaitmeninius sprendimus?	8 ak. val.	Gediminas Buivydas, praktikų/specialistų įžvalgos

Data	Numatoma tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Spalio 21 d. (šeštadienis)	Produkto ir paslaugos ekodizainas. Kūrybiniai ir skaitmeniniai sprendimai. Kaip sukurti lanksčią sistemą, tenkinančią individualius klientų poreikius be produkto standartizacijos? Ekodizainas: poveikio aplinkai mažinimo praktika ankstyvuosiuose naujų produktų kūrimo (NPD) etapuose.	8 ak. val.	Gediminas Buivydas, praktikų/specialistų įžvalgos
Lapkričio 10 d. (penktadienis)	Žiedinės ekonomikos modeliai. Žiedinės ekonomikos modelių logika ir klasifikacija. Sprendimų ir praktikų apžvalga bei tendencijos (lektorius - Circular Economy Alliance, Forbes Business Council, MIT Technology Review Global panel narys, pateikiantis globalią perspektyvą). Nusileiskime ant žemės: kokius žiedinės ekonomikos elementus galia įgyvendinti savo įmonėje?	8 ak. val.	Saman Sarbazvatan, praktikų/specialistų įžvalgos
Lapkričio 11 d. (šeštadienis)	Skaitmeninės technologijos žiedinėje ekonomikoje. Dirbtinio intelekto, blokų grandinių, daiktų interneto taikymai kuriant ir įgyvendinant žiedinės ekonomikos sprendimus. Kriptoekonomika ir tvarumas. Smart Contracts, XaaS (Anything as Service) ir kt. sąvokų pradžiamokslis ir galimybės konkrečiam verslui.	8 ak. val.	Saman Sarbazvatan, praktikų/specialistų įžvalgos
Lapkričio 24 d. (penktadienis)	Kaip tvarus verslo modelis konstruojamas realybėje? Lektoriaus įkurto verslo atvejo analizė (Harvardo verslo mokyklos bestseleris: "Better World Fashion") ir asmeninė patirtis konstruojant tvarius verslo modelius.	8 ak. val.	Reimer Ivang, Praktikų/specialistų įžvalgos
Lapkričio 25 d. (šeštadienis)	Skaitmeninė vaizduotė (angl. <i>digital imagination</i>), paslaugizacija. Tvarios vertės verslo modeliai: ką ir kaip pasirinkti? Skaitmeninė vaizduotė ir ateities įžvalgų kompetencijos. Paslaugizacija (angl. <i>servitization</i>): kaip tradicinei įmonei tapti paslaugų įmone ir kaip tai susiję su tvarumu?	8 ak. val.	Reimer Ivang, praktikų/specialistų įžvalgos

Data	Numatoma tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Gruodžio 8 d. (penktadienis)	Kaip sutelkti organizaciją tvarumu paremtų strategijų įgyvendinimui. Pilnai integruotas tvarumas (angl. <i>embedded sustainability</i>). Bendradarbiavimo tinklai. Produktyvios suinteresuotųjų šalių įtraukimo strategijos. Vidinis ir išorinis tvarumo pozicionavimas. Organizacijos mikro mokymosi mechanizmai. Tvaraus verslo lyderio prioritetai ir iššūkiai. Gerųjų praktikų pavyzdžiai.	8 ak. val.	Kristina Maikštėnienė, praktikų/specialistų įžvalgos
Gruodžio 9 d. (šeštadienis)	Asmens elgsenos pokyčių strategijos. Elgsenos pokyčių dizainai. Kokius taikomuosius asmeninio pokyčio metodus siūlo neuromokslininkai, psichologai ir elgsenos mokslininkai? Elgesio laboratorijos atstovų įžvalgos ir praktiniai patarimai.	4 ak. val.	Dalia Bagdžiūnaitė
	Klimato kaitos koučingas. Tvaraus mąstymo modelis ir klimato kaitos scenarijai. En-ROADS (MIT instituto) tyrimo išbandymas ir įžvalgos.	4 ak. val.	Rasa Katilienė
Sausio 12 d. (penktadienis)	Business Case for Sustainability mini konferencija (1). Atvejų pristatymai, probleminės diskusijos, ekspertų įžvalgos ir idėjos. Asmeninio ekspertų tinklo įveiklinimas.	8 ak. val.	Kristina Maikštėnienė, diskusijų dalyviai
Sausio 13 d. (šeštadienis)	Business Case for Sustainability mini konferencija (2). Atvejų pristatymai, probleminės diskusijos, ekspertų įžvalgos ir idėjos. Asmeninio ekspertų tinklo įveiklinimas.	8 ak. val.	Kristina Maikštėnienė, diskusijų dalyviai
Sausio 20 d. (šeštadienis)	Egzaminas		

Turite klausimų? Susisieikime!

Vadovų mokymosi konsultantai



Larisa Titova
+37061589614
Larisa.titova@ism.lt



Lukas Vaičiulis
+37061607068
lukas.vaiciulis@ism.lt



Skaidrė Samuilė
+37061149252
skaidre.samuile@ism.lt