



PATHFINDER – Ανοίγοντας το δρόμο για Ψηφιακή Μάθηση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση με την Επιχειρηματική Κοινότητα Ανάπτυξη

Κωδικός Έργου 2023-1-ES01-KA220-HED-000161343



ΠΕ2 – Ενοποιημένη Έκθεση – Πληροφορίες και προκλήσεις στην ανάπτυξη επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας

Προετοιμάστηκε από την Fifty-Fifty



Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them. 2023-1-ES01-KA220-HED-000161343



Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή.....	3
2. Μεθοδολογία.....	4
3. Εντυπώσεις και προκλήσεις.....	7
a) Ο αριθμός των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών των υφιστάμενων προγραμμάτων κατάρτισης.....	8
b) Αριθμός καινοτόμων μοντέλων. Βαθμός επεκτασιμότητας και αναπαραγωγιμότητας.....	11
c) Οι ικανότητες που προσδιορίστηκαν σε σχέση με τα κοινοτικά προγράμματα (CL).	12
d) Κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα έργα CL.....	15
e) Χρήση ψηφιακών εργαλείων για έργα CL.....	17
f) Κατάλογος βασικών παραγόντων επιτυχίας για τη δημιουργία μιας κοινότητας/δικτύου και για τη συνεργασία δημόσιου-ιδιωτικού τομέα.....	19
g) Χρηματοδότηση έργων CL: Κύριες πηγές χρηματοδότησης και εμπόδια στην πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης.....	21
h) Κύρια θέματα που πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα CL.....	24
4. Συμπέρασμα.....	26
5. Παράρτημα.....	29

1. Εισαγωγή

Το PATHFINDER+, «Ανοίγοντας το δρόμο για την Ψηφιακή Μάθηση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση με την Ανάπτυξη της Επιχειρηματικής Κοινότητας», είναι ένα έργο με στόχο να υποστηρίξει την ανάπτυξη επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας μέσω λύσεων ψηφιακής μάθησης και εστιασμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η έμφαση στη βιωσιμότητα, τις κοινωνικές επιχειρήσεις και τα εγχειρήματα με επίκεντρο την κοινότητα έχει αυξηθεί σταθερά τα τελευταία χρόνια και αυτό το έργο θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση ορισμένων από τις προκλήσεις που σχετίζονται με τις ικανότητες, τη δικτύωση και τα οικονομικά ζητήματα των CLE.

Σε στενή συνεργασία με ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τοπικούς αναπτυξιακούς φορείς και ηγέτες της κοινότητας, το PATHFINDER+ επιθυμεί να γεφυρώσει την ακαδημαϊκή γνώση με τη μετάφρασή της σε πραγματική εφαρμογή στην επιχείρηση που καθοδηγείται από την κοινότητα. Χαρτογραφώντας καινοτόμα μοντέλα και βέλτιστες πρακτικές σε όλη την Ευρώπη, το έργο σκοπεύει να σχεδιάσει ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα περιλαμβάνει ένα ψηφιακό αποθετήριο μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι το πρόγραμμα σπουδών που θα προκύψει θα είναι σε θέση να βοηθήσει στην ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων και γνώσεων μεταξύ των επιχειρηματιών, των φοιτητών και των εκπαιδευτών για τη δημιουργία και τη βιωσιμότητα των CLE, ενισχύοντας περαιτέρω την κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική ανθεκτικότητα στις τοπικές δικαιοδοσίες.

Το PATHFINDER+ εστιάζει σημαντικά στην κοινοτική επιχειρηματικότητα, την κοινωνική καινοτομία και τον ψηφιακό γραμματισμό. Ευθυγραμμίζει τους στόχους της με το πλαίσιο EntreComp της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Εργάζεται προς ένα πλαίσιο για ένα μικροδιαπιστευτήριο σε «έργα κοινωνικής καινοτομίας υπό την ηγεσία της κοινότητας» που θα επιτρέψει στους συμμετέχοντες να συμμετέχουν σε μετασχηματιστικές δραστηριότητες υπό την ηγεσία της κοινότητας με πλήρη επίγνωση της διακυβέρνησης, του οικονομικού σχεδιασμού και της ηθικής λήψης αποφάσεων.

Συμμετέχουν έξι εταίροι του έργου, καθένας από τους οποίους συμβάλλει μέσω της έρευνας, της συμμετοχής σε ομάδες εστίασης και της ανάπτυξης προσαρμοσμένου εκπαιδευτικού υλικού. Αυτό θα περιλαμβάνει μια εργαλειοθήκη βέλτιστων πρακτικών και περιπτώσιολογικές μελέτες που θα ανταλλάσσονται μεταξύ των ιδρυμάτων, ώστε να καταστεί δυνατή η συνεργασία και η μεταφορά γνώσεων μεταξύ των περιφερειών για τη βελτίωση του πανευρωπαϊκού επιχειρηματικού οικοσυστήματος υπό την ηγεσία της κοινότητας.

Υπό το πρίσμα των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν σήμερα τα CLE στο ευρύτερο πλαίσιο της σύγχρονης κοινωνίας, ειδικά όσον αφορά την κοινωνική, πολιτιστική και οικονομική βιωσιμότητα, υπάρχει μια αναδυόμενη ανάγκη για τη διεξαγωγή δομημένων συνεντεύξεων και ομάδων εστίασης ως σημαντικό μέσο για την απόκτηση γνώσεων και την οικοδόμηση στοχευμένων λύσεων. Ο σκοπός θα ήταν να συζητηθεί πώς τα CLE μετατοπίζουν τη δυναμική τους στην πράξη και να καθορίσουν ποιες ικανότητες απαιτούνται για την υποστήριξη της κοινοτικής ανάπτυξης.

Ο λόγος για τον οποίο τα CLE γίνονται όλο και πιο σημαντικά είναι επειδή φέρεται να προωθούν τη συλλογική λήψη αποφάσεων, την κοινωνική δικαιοσύνη και τον εκδημοκρατισμό των οικονομικών ευκαιριών. Από την άλλη πλευρά, τα CLE αντιμετωπίζουν επίσης αρκετά σημαντικά εμπόδια, όπως η γραφειοκρατία, η έλλειψη χρηματοδότησης και η αδυναμία να δικτυωθούν αρκετά καλά, όπως

αναφέρεται σε διάφορες εκθέσεις. Ένας δρόμος προς τα εμπρός που έχει κρίσιμη ανάγκη είναι μονοπάτια που μπορούν να αναπτύξουν αυτές τις επιχειρήσεις μέσω μιας συνεργατικής προσέγγισης μεταξύ εταίρων όπως εκπαιδευτικά ιδρύματα, τοπικές κυβερνήσεις και επιχειρηματίες.

Επιπλέον, οι CLE αντιμετωπίζουν συχνά δύσκολη οικονομική κατάσταση, έλλειψη έμπειρου εργατικού δυναμικού και περίπλοκα νομικά περιβάλλοντα. Κατά συνέπεια, οι περισσότεροι από τους εταίρους μοιράζονται ότι είναι απαραίτητα στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης. Οι πρακτικές δεξιότητες περιλαμβάνουν χρηματοοικονομική παιδεία, προσέγγιση της κοινότητας και ανθεκτικότητα.

Εν τω μεταξύ, η ικανότητα χρήσης ψηφιακών εργαλείων και προσαρμογής στις σύγχρονες τεχνολογίες θεωρείται ζωτικής σημασίας για τα CLE να ξεπεράσουν το σημερινό γρήγορο περιβάλλον.

2. Μεθοδολογία

Η μεθοδολογική προσέγγιση του έργου PATHFINDER+ χρησιμοποιεί κυρίως ποιοτική, με ομάδες εστίασης και συνεντεύξεις, αλλά και ποσοτική προσέγγιση για να εξασφαλίσει ολοκληρωμένη κάλυψη της ανάλυσης στα CLE και τη διατήρηση των ικανοτήτων. Η βασική του εστίαση είναι βασικά εμπειρικά δεδομένα που παράγονται μέσω ομάδων εστίασης και ερευνών σε έξι οργανισμούς-εταίρους που ηγούνται αυτού του έργου. Αυτό παρείχε ένα ευρύ φάσμα γνώσεων από τη συγκέντρωση ακαδημαϊκών, επιχειρηματιών, συμβούλων και εκπαιδευτών σε διάφορους τομείς που σχετίζονται με την κοινωνική και κοινοτική επιχείρηση.

1. Ομάδες εστίασης

Το κύριο ποιοτικό εργαλείο ήταν οι ομάδες εστίασης, όπου οι προσκεκλημένοι σχετικοί ενδιαφερόμενοι φορείς υπό την ηγεσία της κοινότητας μπορούσαν να εκφράσουν εμπειρίες, δυσκολίες και στρατηγικές που έχουν υιοθετηθεί σχετικά με τις επιχειρήσεις και τα προγράμματα κατάρτισης υπό την ηγεσία της κοινότητας. Κάθε οργανισμός-εταίρος ήταν υπεύθυνος για την οργάνωση μιας ομάδας εστίασης με τοπικούς συμμετέχοντες στους διάφορους τομείς: τριτοβάθμια εκπαίδευση, κοινωνική επιχειρηματικότητα, τοπική ανάπτυξη και συμβουλευτική. Οργανώθηκαν γύρω από βασικά σημεία συζήτησης όπως:

Σύλληψη του CLE, εστιάζοντας στις δομές διακυβέρνησης, τις ηθικές αρχές, τα υπάρχοντα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, συμπεριλαμβανομένων καινοτόμων μοντέλων και μαθησιακής εμπειρίας, και τον ρόλο της κοινότητας στην ανάπτυξή του.

Οικονομική βιωσιμότητα, νομικά πλαίσια και συμμετοχή της κοινότητας: Οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες του CLE.

Οι ικανότητες που εμπλέκονται απαραίτητα στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των CLE είναι αυτές που έχουν να κάνουν με την ηγεσία, τον οικονομικό αλφαριθμητισμό και τα ψηφιακά εργαλεία.

Δημιουργία δικτύων: Τονίζει τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων για την οικοδόμηση κοινωνικής καινοτομίας με γνώμονα την κοινότητα.

Κάθε συζήτηση καθοδηγήθηκε από έναν συντονιστή σύμφωνα με μια δομημένη ατζέντα για να διασφαλιστεί ότι αποτυπώθηκαν ευρείες προοπτικές. Τα ευρήματα συνόψισαν τα γενικά θέματα και τις λύσεις που έφεραν αυτές οι συζητήσεις. Αυτά τα ποιοτικά δεδομένα έπαιξαν σημαντικό ρόλο στον εντοπισμό κενών στα υπάρχοντα προγράμματα κατάρτισης και στην ενημέρωση ενός πιο προσαρμοσμένου προγράμματος σπουδών για το έργο.

Η ομάδα εστίασης ήταν επίσης χρήσιμη για την επικύρωση των συμπερασμάτων του WP2

«Ανάλυση χαρτογράφησης». **2. Συνέντευξη-Έρευνα**

Από την άλλη, η συλλογή ποιοτικών-ποσοτικών δεδομένων έγινε μέσω έρευνας που βασίστηκε σε δομημένες συνεντεύξεις με τη Φόρμα Google για να συμπληρώσει τις πληροφορίες της ομάδας εστίασης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο των ομάδων εστίασης, των συμμετεχόντων και πρόσθετων ενδιαφερομένων στο οικοσύστημα της κοινοτικής επιχειρηματικότητας. Οι βασικοί τομείς που καλύπτονται περιλαμβάνουν:

Αξιολόγηση ικανοτήτων: Μία από τις ερωτήσεις που τέθηκαν αφορούσε τις βασικές ικανότητες που οι συμμετέχοντες θεώρησαν ότι απαιτεί η επιχειρηματικότητα υπό την ηγεσία της κοινότητας.

Εξοικείωση με το πρόγραμμα: Η έρευνα ρώτησε επίσης για την εξοικείωση των συμμετεχόντων με τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις ιδέες τους για το τι θα μπορούσε να γίνει για την επαρκέστερη υποστήριξη των CLE.

Η απαίτηση ήταν κάθε εταίρος να λάβει τουλάχιστον **40 απαντήσεις στην έρευνα**, δηλαδή συνολικά 240 ολοκληρωμένες απαντήσεις στην κοινοπραξία.

3. Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων

Τα δεδομένα που λαμβάνονται από τις ομάδες εστίασης και τις έρευνες κάθε εταίρου συγκεντρώνονται σε εκθέσεις σχετικά με τις τοπικές και εθνικές προκλήσεις των CLE. Τα πορίσματα αυτών των ενοποιήσεων θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ενός πλαισίου μικροδιαπιστευτηρίων και μιας ψηφιακής εργαλειοθήκης για τη στήριξη της κοινωνικής καινοτομίας με πρωτοβουλία των τοπικών κοινοτήτων στην Ευρώπη.

Από αυτή την άποψη, η διττή προσέγγιση -χρησιμοποιώντας ομάδες εστίασης και έρευνες- στο έργο PATHFINDER+ διασφαλίζει ότι η μεθοδολογία είναι ολοκληρωμένη και συμμετοχική, αντιπροσωπεύοντας τις περισσότερες από τις διαφορετικές εμπειρίες και ανάγκες από τις περιφέρειες, ενώ παραμένει σταθερά ριζωμένη σε εκείνες τις πραγματικές πρακτικές που είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση καινοτόμων λύσεων που απαιτούνται σε κάθε επίπεδο πρόκλησης που αντιμετωπίζουν τα CLE.

Το ερωτηματολόγιο

Παρακάτω παρέχεται το Ερωτηματολόγιο που έχει χρησιμοποιηθεί για ερευνητικούς σκοπούς. Το Ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με τη συναίνεση των Εταίρων του Έργου προκειμένου να συμπεριλάβει ερωτήσεις κλειστού τύπου (φόρμα πολλαπλής επιλογής) και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, προκειμένου να συλλεχθούν δεδομένα, 40 ενδιαφερόμενοι ανά χώρα.

Σύνδεσμος για την έρευνα:

<https://docs.google.com/forms/d/1nX9IgpavBmXDwPMptHSptCDURKuvZSJS4yKVm9KmAo/edit>

Κύριες ερωτήσεις:

1. Σύμφωνα με την εμπειρία σας, επιλέξτε τις συμβουλές για την ανάπτυξη έργων «υπό την ηγεσία της κοινότητας» στις περιοχές μας.
2. Κατά τη γνώμη σας, ποιες ικανότητες απαιτούνται για την ανάπτυξη ενός έργου υπό την ηγεσία της κοινότητας;
3. Έχετε συμμετάσχει ποτέ ή έχετε γνωρίσει κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης/επιχειρηματικότητας υπό την ηγεσία της κοινότητας;
4. Ποιο πρόγραμμα κατάρτισης, που συνδέεται με την ανάπτυξη έργων «κοινωνικής κοινότητας», γνωρίζετε, και θα μπορούσατε να δώσετε πολύ σύντομα τις κύριες πτυχές (Πανεπιστήμιο/Ίδρυμα όπου δίνεται, όνομα του προγράμματος, κύριο περιεχόμενο, μπορείτε να συμπεριλάβετε τον σύνδεσμο αν μπορείτε

να τον έχετε...);

5. Σε ποιο εκπαιδευτικό περιεχόμενο εργαστήκατε στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για επιχειρηματίες «υπό την ηγεσία της κοινότητας»; 6. Σε σχέση με αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ποια πιστεύετε ότι είναι τα 3 κύρια «δυνατά του σημεία»; 7. Σε σχέση με αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ποιες πιστεύετε ότι είναι οι 3 βασικές «αδυναμίες» του; 8. Σε σχέση με αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι 3 κύριοι «βασικοί παράγοντες επιτυχίας» του; 9. Σε σχέση με αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ποιος πιστεύετε ότι είναι ο κύριος αντίκτυπος και η συμβολή του στην κοινότητα;
10. Στην προσωπική/επαγγελματική σας ζωή, τι αλλαγή/αντίκτυπο είχε αυτό το πρόγραμμα σε εσάς;
11. Σε σχέση με αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ποιες πιστεύετε ότι είναι οι πιο καινοτόμες δραστηριότητες για τους συμμετέχοντες και θα μπορούσατε να τις περιγράψετε πολύ σύντομα;
12. Σε σχέση με αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ποια πιστεύετε ότι είναι τα πιο ενδιαφέροντα εφαρμοσμένα ψηφιακά εργαλεία για την ανάπτυξη έργων «κοινωνικής κοινότητας»;
13. Ποιο εκπαιδευτικό περιεχόμενο πιστεύετε ότι λείπει από τα προγράμματα κατάρτισης για «κοινοτικούς» επιχειρηματίες;
14. Σε σχέση με αυτό το πρόγραμμα κατάρτισης, σε ποια πλαίσια/καθήκοντα/θέσεις εργασίας θα μπορούσε να εφαρμοστεί; (Για παράδειγμα, σε προγράμματα εθελοντισμού ή δραστηριότητες συμμετοχής πολιτών κ.λπ.)
15. Περιγράψτε ΠΟΛΥ ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ το όραμά σας για την ανάπτυξη προγραμμάτων «υπό την ηγεσία της κοινότητας» στα πανεπιστήμια και την τριτοβάθμια εκπαίδευση.
16. Σύμφωνα με την εμπειρία σας, ποιες αρμοδιότητες ευνοούν τη δημιουργία ενός συνεκτικού δικτύου ενδιαφερομένων-εταίρων για την υποστήριξη ενός έργου «υπό την ηγεσία της κοινότητας» (κοινωνικό/περιβαλλοντικό/πολιτιστικό); 17. Σύμφωνα με την εμπειρία σας, ποιες είναι οι κύριες ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες που θέλουν να δημιουργήσουν μια επιχείρηση «υπό την ηγεσία της κοινότητας»;
18. Κατά τη γνώμη σας, ποιες είναι οι καλύτερες πηγές χρηματοδότησης για μια επιχείρηση που καθοδηγείται από την κοινότητα; 19. Τι συμβουλή θα δίνατε σε έναν επιχειρηματία που θέλει να αναπτύξει μια επιχείρηση υπό την ηγεσία της κοινότητας; 20. Άλλες σχετικές πτυχές της κατάρτισης που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη

Χορήγηση Ερωτηματολογίου

1. Διαδικτυακή πλατφόρμα έρευνας

Από αυτή την άποψη, η διαδικτυακή πλατφόρμα έρευνας για το έργο ήταν το Google Forms. Είναι αρκετά αξιόπιστο και εύκολο στη χρήση. Το διαδικτυακό ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο παρακολούθησης για την επαλήθευση του δείκτη της πρότασης, δηλαδή του αριθμού των συνεντεύξεων και των απαντήσεων που πρέπει να επιτευχθούν. Με τις Φόρμες Google, μπορεί κανείς εύκολα να δημιουργήσει και να μοιραστεί το ερωτηματολόγιο με τον πληθυσμό-στόχο αποτελεσματικά, επιτρέποντας παράλληλα τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο. Δεδομένου ότι το εργαλείο είναι προσβάσιμο σε όλα τα είδη συσκευών και πολύ εύκολο στη χρήση, θα είναι ένας πολύ κατάλληλος τρόπος για να έρθετε σε επαφή με τους διάφορους ερωτηθέντες.

2. Συνεντεύξεις

Εκτός από το γεγονός ότι μπορεί να χορηγηθεί και διαδικτυακά, οι συνεντεύξεις είναι μια αξιόλογη μέθοδος διεξαγωγής του ερωτηματολογίου, ιδιαίτερα εάν αναζητούνται πλουσιότερες και πιο αποκαλυπτικές απαντήσεις. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει περισσότερη προσωπική αλληλεπίδραση και έτσι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποσαφήνιση ερωτήσεων ή ιδεών που μπορεί να είναι ασαφείς κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

3. Μετάφραση

Πρώτον, το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε σε όλες τις σχετικές γλώσσες που ομιλούνται στις συμμετέχουσες χώρες, ώστε να καταστεί αντιπροσωπευτικό, περιεκτικό και κατανοητό για όλες τις ομάδες-στόχους. Αυτό το βήμα είναι, στην πραγματικότητα, σχετικό με τη συλλογή έγκυρων και ουσιαστικών απαντήσεων, καθώς οι συμμετέχοντες θα εργαστούν με το περιεχόμενο στη μητρική τους γλώσσα, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι όροι και οι ερωτήσεις που τίθενται σε αυτό είναι κατανοητοί.

4. Διανομή

Ο σύνδεσμος της έρευνας κοινοποιείται στους πιθανούς ερωτηθέντες μέσω διαφόρων μορφών διανομής, όπως:

Οι προσκλήσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στάλθηκαν απευθείας στους ενδιαφερόμενους, ακαδημαϊκούς, επιχειρηματίες, εργαζόμενους στον τομέα της νεολαίας και άλλους σχετικούς συμμετέχοντες.

Επαγγελματικά δίκτυα: προσέγγιση μέσω τοπικών και διεθνών δικτύων που ασχολούνται με τις επιχειρήσεις, την εκπαίδευση και την κοινωνική επιχειρηματικότητα υπό την ηγεσία της κοινότητας. Κατά τη διάρκεια της «Ανάλυσης χαρτογράφησης» δημιουργήθηκε μια αξιόπιστη βάση δεδομένων.

Τα κανάλια αυτά εξασφαλίζουν ευρεία κάλυψη, επιτρέποντας τη συμμετοχή από όλους τους διαφορετικούς τομείς και, ως εκ τούτου, λειτουργούν ως αγωγός για να προσεγγίσει η έρευνα το στοχευόμενο κοινό της.

Συλλογή δεδομένων

Στο έργο PATHFINDER+, η συλλογή δεδομένων πραγματοποιείται σε πλήρη συμμόρφωση με τους κανονισμούς προστασίας δεδομένων και τα πρωτόκολλα συγκατάθεσης των συμμετεχόντων. Στο πλαίσιο της διαδικασίας της έρευνας, οι συμμετέχοντες ενημερώνονται για τον τρόπο διαχείρισης και επεξεργασίας των προσωπικών τους δεδομένων. Η δήλωση συγκατάθεσης που περιλαμβάνεται στο ερωτηματολόγιο διασφαλίζει τη διαφάνεια και τη νομική συμμόρφωση κατά τον χειρισμό των δεδομένων των συμμετεχόντων. Η δήλωση έχει ως εξής:

Δήλωση συγκατάθεσης: *«Με το παρόν συναινώ στην επεξεργασία των δεδομένων μου προκειμένου να ενημερώνομαι για όλα τα τελευταία νέα, ευρωπαϊκά έργα, εκδηλώσεις, επιχορηγήσεις, προγράμματα για εταιρείες, επιχειρηματίες, φοιτητές και αποφοίτους κ.λπ. Το Fundeun θα επεξεργαστεί τα δεδομένα σας προκειμένου να διαχειριστεί και να νομιμοποιήσει την εν λόγω επεξεργασία, σύμφωνα με τη συγκατάθεσή σας. Μπορείτε να ασκήσετε τα δικαιώματα πρόσβασης, διόρθωσης, διαγραφής και άλλα δικαιώματα όπως αναφέρονται στις πρόσθετες πληροφορίες που βρίσκονται στην Πολιτική Απορρήτου.»*

Βασικές πτυχές της συλλογής δεδομένων:

Όλοι οι ερωτηθέντες που απάντησαν τόσο στην έρευνα όσο και στις συνεντεύξεις παρείχαν στοιχεία σε εθελοντική βάση. Επιτρέπεται να περάσουν από τη δήλωση συγκατάθεσης πριν υποβάλουν τις απαντήσεις τους.

Χρήση δεδομένων: Τα δεδομένα συλλέγονται μόνο για την ενημέρωση των συμμετεχόντων σχετικά με προγράμματα κατάρτισης, διαδικτυακά σεμινάρια, συναντήσεις δικτύωσης ή εκδηλώσεις σχετικά με έργα υπό την ηγεσία της κοινότητας. Καμία αποκάλυψη δεδομένων σε τρίτους, εκτός εάν αναφέρεται ρητά, δεν θα χρησιμοποιηθεί μόνο για την περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων επικοινωνίας και διάδοσης σχετικά με το έργο.

Διαχείριση δεδομένων: Η κοινοπραξία εγγυάται τη διαχείριση δεδομένων σύμφωνα με τους ισχύοντες

κανόνες για την προστασία των προσωπικών δεδομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, GDPR, λαμβάνοντας υπόψη μέτρα ασφαλείας για την αποτροπή της εξαφάνισης αυτών, της επιζήμιας χρήσης ή της μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης, διασφαλίζοντας πληροφορίες που είναι ακριβείς και σχετικές, ώστε να διασφαλίζεται η άσκηση των δικαιωμάτων των συμμετεχόντων.

Με την προσήλωση σε αυτές τις αρχές, το έργο PATHFINDER+ διασφαλίζει τη δεοντολογία, τη διαφάνεια και την τήρηση των δικαιωμάτων απορρήτου σε όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συλλογή δεδομένων. Έτσι, χτίζεται εμπιστοσύνη και ενθαρρύνεται η ενεργός συμμετοχή τόσο κατά τη φάση της έρευνας όσο και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Αρχή φόρμας

3. Ιδέες και προκλήσεις

Αυτή η ενότητα συγκεντρώνει τις γνώσεις που αποκτήθηκαν από ομάδες εστίασης και συνεντεύξεις σε διαφορετικά προφίλ σε ενδιαφερόμενα μέρη (ακαδημαϊκούς, τεχνικούς τοπικής ανάπτυξης, συμβούλους, μέντορες, επιχειρηματίες, κοινωνικούς επιχειρηματίες και φοιτητές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης). Το έργο PATHFINDER+ θα βοηθήσει το έργο PATHFINDER+ να αναπτύξει ένα πλαίσιο χωρίς αποκλεισμούς που θα αντιμετωπίσει τα υπάρχοντα κενά και θα παρέχει μια λειτουργική βάση όπου οι CLE θα πρέπει να ευδοκιμήσουν. Από αυτή την άποψη, η προσέγγιση είναι πολύ σημαντική για την ενδυνάμωση των τοπικών κοινοτήτων μέσω της ενίσχυσης των κοινωνικών μερισμάτων που προκύπτουν για τους ανθρώπους, καθώς και της εγγυημένης μακροπρόθεσμης επιτυχίας τέτοιων επιχειρήσεων σε διάφορες περιοχές.

α) Ο αριθμός των δυνατών και αδύνατων σημείων των υφιστάμενων προγραμμάτων κατάρτισης.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία που εμφανίζονται στα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρονται στα διάφορα CLE επισημαίνονται παρακάτω. Αυτή η ανάλυση ενημερώνεται από συζητήσεις μέσω ομάδων εστίασης, δίνοντας μια εικόνα για ολοκληρωμένες παρατηρήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων και των τομέων που χρειάζονται βελτίωση.

Περίληψη: Δυνατά σημεία των υφιστάμενων προγραμμάτων κατάρτισης

Δύναμη	% εταίρων*
Υψηλά επίπεδα συμμετοχής και συνεργασίας των πολιτών	100%
Έμφαση στην ομαδική εργασία και το mentoring	83%
Θεσμική υποστήριξη και συμμετοχή της κοινότητας	83%
Πρακτική, πρακτική προσέγγιση μάθησης	67%
Ισχυρή εστίαση στις αρχές της κοινωνικής οικονομίας	50%
Ευκαιρίες δικτύωσης και καθοδήγησης	83%

Ευθυγράμμιση με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs)	33%
Ανάπτυξη χρηματοοικονομικού αλφαριθμητισμού	50%
Εστίαση στην καινοτομία και τις επιχειρηματικές δεξιότητες	67%
Έμφαση στον ψηφιακό γραμματισμό και τη χρήση εργαλείων	33%

*% συνεργατών: Πόσοι εταίροι έχουν εντοπίσει αυτή τη δύναμη στο σύνολο.

Το κύριο πλεονέκτημα που τονίζεται είναι η **βαθιά δέσμευση και συμμετοχή** σε όλα τα προγράμματα, ειδικά στην περίπτωση των μαθητών και των ατόμων της κοινότητας. Η ενεργός συμμετοχή στη συνεργασία και την ομαδική εργασία θα αποτελέσει τη βάση πάνω στην οποία θα πραγματοποιηθούν έργα υπό την ηγεσία της κοινότητας. Η αμεσότητα της εργασίας και η πρακτική εφαρμογή δίνουν στους συμμετέχοντες εμπειρία από πρώτο χέρι με την εργασία στην οποία εκπαιδεύονται. Η δέσμευση, επομένως, δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να αναλάβει ευθύνες εκτός ιδιοκτησίας και, έχοντας αυτό κατά νου, θα οδηγήσει στη βιωσιμότητα των πρωτοβουλιών που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Με τη συμμετοχή σε πρακτικά πραγματικά έργα, οι συμμετέχοντες εφαρμόζουν θεωρητικές γνώσεις σε συγκεκριμένη δράση και ως εκ τούτου πολύτιμη εμπειρία για να επιτρέψουν την πρακτική εφαρμογή των δικών τους επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας.

Ορισμένα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα ταιριάζουν με τους **ΣΒΑ** προσφέροντας **προοπτικές** για το πώς η εργασία των συμμετεχόντων συμβάλλει στην επίτευξη παγκόσμιων κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών στόχων. Τα προγράμματα προτρέπουν τους συμμετέχοντες να σκεφτούν πέρα από το δικό τους πλαίσιο όσον αφορά τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις τους μπορούν να συνεισφέρουν τόσο σε τοπική όσο και σε παγκόσμια κλίμακα. Οι δεσμοί αυτοί με τους παγκόσμιους στόχους ενίσχυση του αισθήματος κοινωνικής ευθύνης των συμμετεχόντων για το σχεδιασμό επιχειρήσεων που θα συμβάλλουν όχι μόνο στις τοπικές ανάγκες αλλά και στην ευρύτερη κοινωνική αλλαγή. Διαπιστώθηκε ότι θα χρειαζόταν βαθύτερη εκπαίδευση.

Άλλα δυνατά σημεία των προγραμμάτων είναι η **καθοδήγηση** και **οι ευκαιρίες δικτύωσης** που παρέχονται. Τους παρέχεται επίσης η ανεκτίμητη ευκαιρία να έχουν πρόσβαση σε εμπειρία από έναν αριθμό επαγγελματιών που θα είναι σε θέση να προσφέρουν καθοδήγηση και υποστήριξη τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την εκπαίδευση. Είναι επίσης εκεί για να αντιμετωπίσει προβλήματα που προκύπτουν από το δύσκολο έργο της διαχείρισης επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας μέσω πρακτικών συμβουλών σε θέματα όπως η ηγεσία, η διαχείριση των πόρων και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι ευκαιρίες δικτύωσης θα δώσουν επίσης στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να δημιουργήσουν μια σχέση με άλλους επιχειρηματίες, οργανισμούς και ενδιαφερόμενους φορείς που θα βοηθήσουν τελικά στην απόκτηση πόρων και υποστήριξης για τη συνεχή συντήρηση της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

Τα προγράμματα εντυπωσιάζουν επίσης λόγω της έμφασης **στην πρακτική μάθηση**. Πολλές εκπαιδευτικές συνεδρίες χρησιμοποιούν προσομοιώσεις, μελέτες περιπτώσεων και ασκήσεις πραγματικού κόσμου, οι οποίες βοηθούν τους συμμετέχοντες να εφαρμόσουν τη θεωρητική γνώση σε απτά προβλήματα. Η πρακτική μάθηση επιβεβαίωσε ότι ο συμμετέχων αναπτύσσει τις απαραίτητες δεξιότητες και αυτοπεποίθηση για την αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχείρησης υπό την ηγεσία της

κοινότητας. Η εργασία σε πραγματικά έργα κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες κατανοούν σε βάθος τις προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσουν σε επίπεδο πεδίου και πώς να τις χειριστούν μόλις βγουν στο γήπεδο.

Ως εκ τούτου, τα προγράμματα επωφελούνται επίσης από θεσμική και κοινοτική υποστήριξη, καθώς οι συμμετέχοντες έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα πόρων, εργαλείων και δικτύων που ενισχύουν περαιτέρω τον αντίκτυπο της κατάρτισης. Η συμμετοχή πανεπιστημίων και κοινοτικών οργανώσεων σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες θα συνδεθούν με ένα μεγαλύτερο οικοσύστημα υποστήριξης, αξιοποιώντας έτσι την τεχνογνωσία και την υποδομή που διατίθενται μέσω τέτοιων συνεργασιών. Αυτή η ισχυρή υποστήριξη που παρέχεται κάνει τους συμμετέχοντες να αισθάνονται ενδυναμωμένοι και καλά εξοπλισμένοι για να επιδιώξουν τα επιχειρηματικά τους συμφέροντα.

Περίληψη: Αδυναμίες Υφιστάμενων Προγραμμάτων Κατάρτισης

Αδυναμίες	% εταίρων*
Έλλειψη ολοκληρωμένων νομικών και οικονομικών γνώσεων	100%
Περιορισμένη χρηματοδότηση και οικονομικοί πόροι	83%
Μικρή διάρκεια προγραμμάτων και έλλειψη παρακολούθησης	67%
Ανεπαρκής ψηφιακός γραμματισμός και χρήση εργαλείων	50%
Περιορισμένη τοπική συνάφεια και επεκτασιμότητα	50%
Γραφειοκρατικοί και διοικητικοί φραγμοί	50%
Έλλειψη πρακτικών, πραγματικών εφαρμογών	33%
Υψηλή πολυπλοκότητα των γραφειοκρατικών διαδικασιών	33%
Η ακαδημαϊκή γλώσσα ως εμπόδιο στην προσβασιμότητα	33%

* % εταίρων: Πόσοι εταίροι έχουν εντοπίσει αυτή τη δύναμη στο σύνολο.

Ωστόσο, υπήρχαν ορισμένα βασικά κενά που υπήρχαν στα περισσότερα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έπρεπε να παρακολουθηθούν. Τα πιο σημαντικά από αυτές τις απόψεις είναι η **ολοκληρωμένη χρηματοδότηση και η νομική κατάρτιση**. Ενώ οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα μπορεί να προσανατολίζονται σε βασικές οικονομικές έννοιες, τα περισσότερα από τα προγράμματα δεν εμβαθύνουν σε

πτυχές της οικονομικής διαχείρισης, της απόκτησης κεφαλαίων και των νομικών πλαισίων. Αυτό το κενό αφήνει πολλούς συμμετέχοντες ανεπαρκώς εξοπλισμένους για να αντιμετωπίσουν την οικονομική πραγματικότητα της λειτουργίας μιας επιχείρησης υπό την ηγεσία της κοινότητας για την εξασφάλιση βιώσιμης χρηματοδότησης και μακροπρόθεσμης διαχείρισης των οικονομικών πόρων. Χωρίς την κατάλληλη υποστήριξη σε χρηματοοικονομικές γνώσεις και νομικές γνώσεις, είναι δύσκολο για τους

συμμετέχοντες να διατηρήσουν τις επιχειρήσεις πέρα από τα αρχικά στάδια.

Η δεύτερη σημαντική αδυναμία σχετίζεται με τη μικρή διάρκεια που υιοθετούν πολλά προγράμματα κατά την ανάληψη εκπαίδευσης. Αυτό οφείλεται στον πολύ λίγο χρόνο που διατίθεται για την κατάρτιση, ο οποίος σύμφωνα με τους περισσότερους συμμετέχοντες δεν τους βοηθά να κατανοήσουν πλήρως πολύπλοκα θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας. Αν και τα προγράμματα είναι χρήσιμα σε εισαγωγικά επίπεδα, οι σύντομες συνεδρίες τους δεν επιτρέπουν την κάλυψη κρίσιμων θεμάτων όπως η **επιχειρηματική ανάπτυξη και η συμμετοχή της κοινότητας**. Αυτό, επίσης, το σύντομο χρονικό διάστημα περιορίζει την εσωτερίκευση των εννοιών από τους ίδιους τους συμμετέχοντες και μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματική εφαρμογή στα έργα τους.

Ένα άλλο ζήτημα που επιδεινώνεται είναι η **έλλειψη παρακολούθησης** μετά το τέλος των μαθημάτων κατάρτισης. Πολλοί συμμετέχοντες δήλωσαν ότι μετά τις αρχικές εκπαιδεύσεις, δεν δόθηκε συνέχεια όσον αφορά την καθοδήγηση ή την πρόσβαση σε πόρους, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη διατήρηση της δυναμικής για την υλοποίηση τέτοιων έργων. Ελλείπει παρακολούθησης και συνεχούς υποστήριξης, οι συμμετέχοντες συχνά δεν μπορούν να ξεπεράσουν ορισμένες προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν στη συνέχεια. Στην πραγματικότητα, ένα έργο μπορεί να σταματήσει ή να αποτύχει εντελώς χωρίς συνεχή καθοδήγηση. Η απουσία μηχανισμών παρακολούθησης μειώνει τον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο που μπορεί να δημιουργηθεί από την κατάρτιση, επειδή οι συμμετέχοντες δεν διαθέτουν εργαλεία για να διατηρήσουν τις επιχειρήσεις τους σε λειτουργία μακροπρόθεσμα.

Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι μερικά προγράμματα **στερούνται εκπαίδευσης στον ψηφιακό γραμματισμό**. Ενώ ορισμένοι συμμετέχοντες εισάγονται σε βασικά ψηφιακά εργαλεία, η εκπαίδευση υπολείπεται του πραγματικού εξοπλισμού τους για να εργαστούν με τέτοια εργαλεία. Ο ψηφιακός γραμματισμός είναι ζωτικής σημασίας για τον χειρισμό των σύγχρονων επιχειρήσεων, από τη διαχείριση έργων έως την επικοινωνία έως και τη συγκέντρωση κεφαλαίων. Αυτό το κενό στις ψηφιακές δεξιότητες θέτει τους συμμετέχοντες σε μειονεκτική θέση όσον αφορά την κλιμάκωση των επιχειρήσεών τους ή τη χρήση ψηφιακών πλατφορμών για τη βελτίωση των λειτουργιών τους.

Ορισμένα προγράμματα θεωρείται ότι στερούνται **τοπικής συνάφειας και επεκτασιμότητας**. Οι συμμετέχοντες θεώρησαν ότι το εκπαιδευτικό υλικό, συμπεριλαμβανομένων περιπτώσιολογικών μελετών και παραδειγμάτων, ήταν ως επί το πλείστον πολύ γενικό και δεν άγγιζε επαρκώς τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι άμεσες τοπικές κοινότητές τους. Ως αποτέλεσμα, οι συμμετέχοντες δυσκολεύτηκαν να εφαρμόσουν αυτά τα μαθήματα στο δικό τους πλαίσιο. Καθιστώντας τις εκπαιδεύσεις αντανακλώντας τις πραγματικότητες εντός των οποίων λειτουργούν στο τοπικό περιβάλλον θα κάνει τα προγράμματα πιο σχετικά και αποτελεσματικά. Επίσης, σε αυτό το πλαίσιο, οι συμμετέχοντες τόνισαν μια σειρά από γραφειοκρατικά και διοικητικά εμπόδια που εμποδίζουν την επέκταση επιτυχημένων επιχειρήσεων σε άλλες περιοχές. Επιπλέον, η επιπλοκή της εξασφάλισης επαρκούς χρηματοδότησης επιδεινώνει μια άλλη ανησυχία - την προοπτική για τις επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας να επεκταθούν πέρα από τα αρχικά στάδια.

Τέλος, η **πρόσβαση στη χρηματοδότηση** δυστυχώς δεν βελτιώνεται σε όλα τα προγράμματα κατάρτισης. Για πολλούς συμμετέχοντες, η πρόσβαση στη χρηματοδότηση και η επακόλουθη οικονομική στήριξη που ήταν απαραίτητη για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα των επιχειρήσεών τους παρέμεινε πρόβλημα. Αυτή η έλλειψη οικονομικής υποστήριξης συχνά εμποδίζει τα έργα να προχωρήσουν .

Πέρα από την πειραματική φάση για εδραίωση και επέκταση. Χωρίς επαρκή χρηματοδότηση, υπάρχουν πραγματικά εμπόδια για τους συμμετέχοντες να εδραιώσουν μακροπρόθεσμες, βιώσιμες επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας.

β) Αριθμός καινοτόμων μοντέλων. Βαθμός επεκτασιμότητας και δυνατότητας αναπαραγωγής.

Περίληψη: Αριθμός καινοτόμων μοντέλων

Καινοτόμα μοντέλα	% εταίρων*
Φόρουμ συζήτησης και ανοιχτός διάλογος	100%
Πρακτικά εργαστήρια και πρακτικές ασκήσεις	100%
Εκδρομές και άμεση αλληλεπίδραση με επαγγελματίες	83%
Προσομοιώσεις ρόλων και hackathons	83%
Εργαστήρια συνδημιουργίας και συνεργατικές δραστηριότητες	83%
Προσομοιώσεις κοινωνικών έργων	67%
Μέτρηση αντίκτυπου και μάθηση με βάση τις προκλήσεις	67%
Εκδηλώσεις δικτύωσης και ευκαιρίες καθοδήγησης	50%
Pop-up εκθέσεις έργων και διαδραστικές παρουσιάσεις	50%

* % εταίρων: Πόσοι εταίροι έχουν εντοπίσει αυτή τη δύναμη στο σύνολο.

Ενώ οι ομάδες εστίασης και οι συνεντεύξεις που διεξήχθησαν μεταξύ των εταίρων του PATHFINDER+ έδειξαν πράγματι μεγάλη δημιουργικότητα σε καινοτόμες δραστηριότητες που εισήχθησαν σε υπάρχοντα προγράμματα κατάρτισης για CLE, αυτές οι δραστηριότητες αντιπροσωπεύουν μια προσπάθεια να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ θεωρητικής γνώσης και πρακτικής εφαρμογής με την προώθηση μεγαλύτερης συμμετοχής, συνεργασίας και πρακτικής μάθησης μεταξύ των συμμετεχόντων. Εν ολίγοις, δημιουργικές προσεγγίσεις εμφυτεύτηκαν στα εκπαιδευτικά προγράμματα όλων των εταίρων για να καθοδηγήσουν τους συμμετέχοντες σχετικά με το πώς να χειριστούν τις πολλές πολυπλοκότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση και την κλιμάκωση των CLE.

Υπήρξε μεγάλος αριθμός καινοτόμων μοντέλων που εισήχθησαν σε αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα, όπου κάθε εταίρος εισήγαγε μοναδικές στρατηγικές ως απάντηση στις διαφοροποιημένες ανάγκες των συμμετεχόντων. Τα περισσότερα από τα μοντέλα περιελάμβαναν έναν συνδυασμό **φόρουμ συζήτησης, πρακτικών εργαστηρίων, εκδρομών, διαδραστικών τεχνικών μάθησης και προσομοιώσεων** για να παρέχουν μια πραγματική ματιά στο πώς θα μπορούσαν να λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας. Κάθε ένα από τα προγράμματα υπογράμμισε πόσο σημαντικές ήταν αυτές οι πρακτικές ασκήσεις που επέτρεψαν στους συμμετέχοντες να εμπλακούν σε προβλήματα της πραγματικής ζωής και να αναπτύξουν βιώσιμες λύσεις. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εργαστήρια συνδημιουργίας, **hackathons** ή ακόμα και προσομοιώσεις. Τέτοιες καινοτόμες προσεγγίσεις έδωσαν κίνητρα στους συμμετέχοντες να αναλάβουν ενεργό την ευθύνη της μαθησιακής τους διαδικασίας και ως εκ τούτου συνέβαλαν στη συνολική επιτυχία των προγραμμάτων στην ενδυνάμωση των συμμετεχόντων να κατέχουν κοινοτικά έργα.

Άλλοι εταίροι παρείχαν επίσης μοντέλα που προωθούσαν **την άμεση αλληλεπίδραση με επαγγελματίες** στον τομέα και, ως εκ τούτου, εξέθεσαν τους συμμετέχοντες στις πραγματικότητες

που συναντούσαν στην πράξη καθώς εργάζονταν σε επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας. Τα περισσότερα προγράμματα, για παράδειγμα, ενσωμάτωσαν **εκδρομές** σε κοινωνικές επιχειρήσεις ή **πρακτική άσκηση** που επέτρεψαν στους συμμετέχοντες να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία σε φυσικά περιβάλλοντα. Τέτοιες αλληλεπιδράσεις μεταδίδουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας και βοηθούν τους συμμετέχοντες να εφαρμόσουν τη μάθηση με ουσιαστικούς τρόπους.

Πολλά από αυτά τα καινοτόμα μοντέλα έδειξαν πολλά υποσχόμενα, ειδικά εκείνα που σχετίζονται με **την πρακτική δέσμευση και τη συνδημιουργία**, όσον αφορά την έκταση της επεκτασιμότητας και της δυνατότητας αναπαραγωγής. Προσομοιώσεις ρόλων, τα hackathons και οι κοινωνικές προσομοιώσεις αναφέρθηκαν ότι έχουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας σε διαφορετικά κοινοτικά πλαίσια. Οι προσεγγίσεις μπορούν εύκολα να αναπαραχθούν, καθώς οι διαδικασίες συνεργασίας για την επίλυση προβλημάτων και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής επιτυχίας υπό την ηγεσία της κοινότητας. Επιπλέον, τα πλαίσια που παρέχονται μέσω της προσέγγισης μάθησης βάσει προκλήσεων και των ανοιχτών φόρουμ ήταν αρκετά ευέλικτα και μπορούσαν να προσαρμοστούν εύκολα ώστε να ταιριάζουν σε διαφορετικές κοινότητες. Κατά συνέπεια, τέτοιες προσεγγίσεις είναι εξαιρετικά επεκτάσιμες.

Ωστόσο, η επεκτασιμότητα για ορισμένα καινοτόμα μοντέλα έχει τους περιορισμούς της. Ενώ τα φόρουμ συζήτησης, οι εκθέσεις αναδυόμενων έργων και οι εκδηλώσεις δικτύωσης ήταν πολύ επιτυχημένες στην προώθηση της τοπικής δέσμευσης, η επιτυχία τους εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό από τους πόρους, τη θεσμική υποστήριξη και τη συμμετοχή της κοινότητας που μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από περιοχή σε περιοχή. Η πρόκληση είναι η προσαρμογή αυτών των δραστηριοτήτων σε περιφέρειες με λιγότερους πόρους ή λιγότερο εδραιωμένα δίκτυα. Ενώ τα μοντέλα που εξαρτώνται από την άμεση έκθεση σε επαγγελματίες -για παράδειγμα, μέσω πρακτικής άσκησης ή μέσω συνεργασίας πανεπιστημίων-επιχειρήσεων- πάσχουν από προβλήματα επεκτασιμότητας σε τομείς όπου ο αριθμός τέτοιων εταίρων καθίσταται ανεπαρκής.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με την επεκτασιμότητα και τη βιωσιμότητα είναι ο βαθμός στον οποίο αυτά τα καινοτόμα μοντέλα μπορούν να ενσωματωθούν στις υπάρχουσες δομές εκπαίδευσης και κατάρτισης. Μερικοί από τους εταίρους ανέφεραν ότι αν και πράγματι τα προγράμματα που είχαν αναλάβει εισήγαγαν πρακτική μάθηση και προσομοίωσαν την πραγματικότητα, αυτή η μάθηση δεν ήταν απαραίτητα ενσωματωμένη σε ευρύτερες δομές μάθησης. Για παράδειγμα, η πρακτική άσκηση και οι εκδρομές που παρέχουν την ευκαιρία για πρακτική έκθεση σε επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας είναι εξαιρετικά αποτελεσματικές, αλλά μπορεί να απαιτούν πόρους και χρόνο για να αναπαραχθούν σε άλλα εκπαιδευτικά πλαίσια. Η πρόκληση, ωστόσο, παραμένει ότι αυτά τα καινοτόμα μοντέλα είναι προσαρμόσιμα αλλά και βιώσιμα σε διάφορα θεσμικά πλαίσια.

Συνοψίζοντας, το ευρύ φάσμα καινοτόμων μοντέλων που ενσωματώθηκαν μέσω προγραμμάτων κατάρτισης έκλεισε αποτελεσματικά το χάσμα μεταξύ θεωρίας και πράξης. Τα περισσότερα από τα μοντέλα, ιδιαίτερα εκείνα που αφορούν τη συνδημιουργία, την πρακτική δέσμευση και την επίλυση προβλημάτων του πραγματικού κόσμου, είχαν σημαντικές δυνατότητες κλιμάκωσης και αναπαραγωγής. Ενώ ορισμένες δραστηριότητες μπορεί να προσφέρονται πιο εύκολα από άλλες για προσαρμογή σε περιβάλλοντα με φτωχούς πόρους, ιδιαίτερα εκείνα τα προγράμματα που εξαρτώνται από τοπικούς πόρους και επαγγελματικά δίκτυα, στην αντιμετώπιση αυτών των ιδιαίτερων προκλήσεων μπορεί να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη στην κλιμάκωση και την αναπαραγωγή των καινοτόμων μοντέλων που αναπτύσσονται σε αυτά τα προγράμματα σε διαφορετικά κοινοτικά πλαίσια.

γ) Οι ικανότητες που προσδιορίστηκαν σχετίζονται με έργα υπό την ηγεσία της κοινότητας (CL).

Αυτές οι ομάδες εστίασης και οι συνεντεύξεις προσδιόρισαν επίσης ένα ευρύ σύνολο ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση έργων CL. Αυτά κυμαίνονται από την ηγεσία, τον χρηματοοικονομικό αλφαριθμητισμό και τη νομική κατανόηση έως την κοινωνική δέσμευση και την καινοτομία - εκείνες τις πτυχές που εξοπλίζουν τα άτομα με την ικανότητα να αντιμετωπίζουν τόσο λειτουργικά όσο και κοινωνικά ζητήματα στις επιχειρήσεις τους. Σε όλες τις συζητήσεις των ομάδων εστίασης, βρέθηκαν ικανότητες που φαίνονταν κοινές στη φύση και κρίσιμες για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη στις πρωτοβουλίες CL.

Η μεγαλύτερη έμφαση, όσον αφορά τις ικανότητες, για όλες τις ομάδες εστίασης είναι η **ηγεσία**. Αναφέρθηκε επίσης αρκετές φορές ότι η ηγεσία είναι εγγενής στα κινήματα των ανθρώπων με διαφορετικά υπόβαθρα προς μια κοινή κατεύθυνση, τη διαχείριση ομάδων και την προώθηση έργων μέχρι την ολοκλήρωσή τους. Οι ηγέτες της κοινότητας σε έργα CL θα πρέπει να εμπνέουν άλλους μέσω κινήτρων και συνεργασίας, ενώ ταυτόχρονα γνωρίζουν πώς να διαπραγματεύονται πολύπλοκες διαπροσωπικές δυναμικές στις κοινότητές τους. Αυτό αφορά τη **διαχείριση εσωτερικών ομάδων και τη συμμετοχή εξωτερικών ενδιαφερομένων** στις αξίες και τους στόχους της κοινότητας. Η άλλη πτυχή της ηγεσίας είναι η **ικανότητα εκμετάλλευσης ευκαιριών**, η οποία περιλαμβάνει τη διαμόρφωση τομέων δυναμικής κοινοτικής ανάπτυξης σε παραδοτέα έργα. Οι ηγέτες πρέπει να είναι οραματιστές και δημιουργικοί. Πρέπει να ψάχνουν πάντα πώς θα μπορούσαν να κάνουν τις κοινότητές τους καλύτερες εντοπίζοντας και καλύπτοντας τις ανάγκες με δημιουργικούς τρόπους.

Άλλες σχετικές βασικές ικανότητες περιλαμβάνουν τη διαχείριση ανθρώπων. Στην πραγματικότητα, οι διάφορες αναφορές που κοινοποιήθηκαν έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες επανέλαβαν ότι η μεγάλη ηγεσία έχει να κάνει με **τις δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπων**: υπήρχαν συγκρούσεις που επιλύονταν, διευκόλυνση στη συνεργασία των μελών της κοινότητας και όλες οι φωνές ακούγονταν. Εξίσου σημαντική είναι η συνεργασία με διάφορους ενδιαφερόμενους, δεδομένου ότι πολλά έργα CL απαιτούν ομάδες διαφορετικών προοπτικών και δεξιοτήτων. Η ομαδική εργασία και η συνεργατική εργασία αναφέρθηκαν συχνά ως σημαντικές ικανότητες, συγκέντρωση πόρων, ιδεών και δεξιοτήτων στη δημιουργία έργων που αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες όλων στην κοινότητα. Αυτά εγγυώνται ότι οι επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας διατηρούν μια δημοκρατική και χωρίς αποκλεισμούς προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων.

Ο **χρηματοοικονομικός αλφαριθμητισμός** ήταν μια άλλη βασική ικανότητα που εμφανίστηκε στις αναφορές όλων των συμμετεχόντων. Οι συμμετέχοντες εντόπισαν την ανάγκη κατανόησης της οικονομικής διαχείρισης, του προϋπολογισμού, του οικονομικού σχεδιασμού και της κατανομής πόρων. Οι περισσότεροι υπεύθυνοι έργων CL δεν είναι σε θέση να συγκεντρώσουν τα απαραίτητα κεφάλαια για να υποστηρίξουν τα έργα τους, επειδή δεν έχουν τις κατάλληλες γνώσεις σε θέματα χρημάτων. Αυτή η ικανότητα βοηθά τους ηγέτες να λαμβάνουν συνετές αποφάσεις σχετικά με την οικονομική υγεία ενός έργου και τους βοηθά στη διαχείριση του λειτουργικού κόστους και στη συγκέντρωση κεφαλαίων, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού οικονομικών μοντέλων σε πραγματικό χρόνο. Ο χρηματοοικονομικός αλφαριθμητισμός περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα δημιουργίας εφικτών οικονομικών σχεδίων που διασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας.

Εκτός από τον χρηματοοικονομικό αλφαριθμητισμό, μία από τις βασικές ικανότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση των επιχειρήσεων CL είναι ο νομικός αλφαριθμητισμός. Από μια προοπτική που βασίζεται στη νομιμότητα και την εφαρμοσιμότητα των νόμων που θα διέπουν αυτά τα έργα όσον αφορά τη δομή διακυβέρνησης, τα έργα θα διατηρηθούν όχι μόνο βιώσιμα αλλά και νομικά υγιή σε θέματα όπως η

φορολογία και η κανονιστική συμμόρφωση. Οι νομικές περιπλοκές πρέπει να αντιμετωπιστούν από τους επιχειρηματίες που συμμετέχουν σε έργα CL, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μην πέσουν θύματα ρυθμιστικών παγίδων. Οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι ο νομικός αλφαριθμητισμός δεν περιορίζεται σε ζητήματα συμμόρφωσης, αλλά επεκτείνεται στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι δομές διακυβέρνησης για τη διασφάλιση δημοκρατικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων και διαφάνειας σχετικά με τη λογοδοσία σε έργα υπό την ηγεσία της κοινότητας.

Η δεύτερη σημαντική ικανότητα που μοιράζεται μέσω των ομάδων εστίασης και των συνεντεύξεων είναι η **κοινωνική ευαισθησία**, δηλαδή η ικανότητα κατανόησης ορισμένων αναγκών και δυναμικών της κοινότητας εντός των οποίων λειτουργεί ένα έργο. Κοινωνική ευαισθησία σημαίνει σχεδιασμός έργων που αντιμετωπίζουν τα προβλήματα της κοινότητας από πρώτο χέρι και η υλοποίησή τους διασφαλίζει τη συμπερίληψη και την κοινωνική ευθύνη. Οι συμμετέχοντες στη συζήτηση υποστήριξαν ότι η ηγεσία εντός της επιχείρησης υπό την ηγεσία της κοινότητας θα πρέπει να είναι ικανή για βαθιά συμμετοχή στις διαδικασίες με την κοινότητα, αναγνωρίζοντας κοινωνικά ζητήματα και ανταποκρινόμενη σε αυτά με τρόπο που προάγει την κοινωνική συνοχή και ενδυνάμωση. Θα περιλαμβάνει επίσης την εξισορρόπηση της αποστολής για κοινωνική δικαιοσύνη με την οικονομική βιωσιμότητα, σύμφωνα με την οποία τα έργα θα ανταποκρίνονται τόσο σε κοινωνικούς όσο και σε οικονομικούς στόχους. Οι ικανότητες που σχετίζονται με τη **δημιουργικότητα και την καινοτομία** προσδιορίστηκαν ως μερικές από τις σημαντικές ικανότητες που οδηγούν τα έργα προς τα εμπρός. Ένας ηγέτης χρειάζεται την ικανότητα να σκέφτεται δημιουργικά και να βρίσκει καινοτόμες λύσεις για πολύπλοκα προβλήματα στην κοινότητα. Η **συνδημιουργία**, η συνεργασία με μέλη της κοινότητας και ενδιαφερόμενους φορείς για τη δημιουργία ιδεών, επισημάνθηκε ως μέρος της καινοτομίας. Από αυτή την άποψη, ο κοινοτικός ιδεασμός διασφαλίζει ότι αναπτύσσονται λύσεις για την κάλυψη των αναγκών στο τοπικό περιβάλλον και ότι η κοινότητα κατέχει τέτοιες λύσεις. Η κοινοτική δημιουργική συνεργασία χτίζει έτσι ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα σε επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας, μεταφράζοντας σε επιτυχία σε δυναμικά οικοσυστήματα. Ψηφιακός Γραμματισμός και Ψηφιοποίηση: Όλο και πιο επιτακτικές ικανότητες, με ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο τους στη σύγχρονη επιχείρηση. Δεδομένης της αυξημένης εξάρτησης από την τεχνολογία στη διαχείριση έργων, την επικοινωνία και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων, οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι οι ηγέτες πρέπει να γίνουν ψηφιακά γνώστες. Για πολλούς, τα ψηφιακά εργαλεία έχουν γίνει κρίσιμα για τις καθημερινές λειτουργίες, από τη συγκέντρωση κεφαλαίων έως την προβολή, που τώρα εκτελούνται διαδικτυακά. Ο ψηφιακός γραμματισμός θα διασφαλίσει ότι οι ηγέτες της CL μπορούν να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για την ομαλή διευκόλυνση των διαδικασιών, την ευρύτερη προσέγγιση και τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων.

Οι ικανότητες της κυκλικότητας και της **περιβαλλοντικής ευθύνης** αναγνωρίστηκαν επίσης ως σημαντικές στη σημερινή διαχείριση έργων CL. Οι συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίσουν ότι τα έργα έχουν κοινωνικό αντίκτυπο αλλά ταυτόχρονα περιβαλλοντικά υπεύθυνα μέσω της εμφύσησης βιώσιμων πρακτικών στα έργα. Αυτό περιλαμβάνει τον σχεδιασμό έργων με σκοπό τις αρχές της κυκλικής οικονομίας μέσω της μείωσης των αποβλήτων και της βελτίωσης της αποδοτικότητας των πόρων. Αυτές οι ικανότητες που βασίζονται στη βιωσιμότητα γίνονται όλο και πιο σημαντικές καθώς οι κοινότητες προσπαθούν να βρουν μια λύση στις περιβαλλοντικές προκλήσεις όπως και στις κοινωνικές προκλήσεις.

Αυτό έριξε επίσης φως στη σημασία της **στρατηγικής σκέψης και της κριτικής σκέψης**, ειδικά προς τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και την επίλυση προβλημάτων. Μέσω της στρατηγικής σκέψης, οι ηγέτες είναι σε θέση να αναλογιστούν τις μεγαλύτερες επιπτώσεις των αποφάσεων που λαμβάνουν, έτσι ώστε τα έργα τους να εξυπηρετούν τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες της κοινότητας, ενώ παράλληλα ανταποκρίνονται στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Αυτό συμβαίνει επειδή η κριτική σκέψη επιτρέπει στους ηγέτες να βλέπουν διαφορετικές πτυχές των προκλήσεων και να επινοούν νέες λύσεις που είναι

αποτελεσματικές αλλά και προσαρμοστικές. Με στρατηγική και κριτική σκέψη, ένας καλός ηγέτης θα είναι, επομένως, σε θέση να επινοήσει ένα συγκεκριμένο σχέδιο που να είναι προληπτικό σε πιθανές παγίδες και να ελαχιστοποιεί τους κινδύνους.

Τέλος, η **κινητοποίηση πόρων** θεωρήθηκε ως μια ικανότητα που έπρεπε να υπάρχει για την επιτυχή διαχείριση των έργων CL. Αυτό συνεπάγεται την κινητοποίηση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, με τη συμμετοχή ποικίλων ατόμων με ποικίλες ικανότητες, και τη χρηματοδότηση έργων για την εκκίνηση και τη βιωσιμότητα, ενώ οι δεξιότητες χρησιμοποιούνται για δίκτυα και συνεργασίες με σκοπό τη διευκόλυνση της ανάπτυξης και της βιωσιμότητας έργων που καθοδηγούνται από την κοινότητα.

Οι ομάδες εστίασης και οι συνεντεύξεις κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι απαιτείται ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων για την υποστήριξη των επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας, οι πιο σχετικές από τις οποίες είναι η ηγεσία, ο χρηματοοικονομικός αλφαριθμητισμός, οι νομικές γνώσεις, η κοινωνική ευαισθησία, η δημιουργικότητα, η συνεργασία, ο ψηφιακός γραμματισμός, η βιωσιμότητα, η στρατηγική σκέψη και η κινητοποίηση πόρων - βασικά κλειδιά για τα έργα CL στον χειρισμό των τρεχουσών πολυπλοκοτήτων. Αυτά θα βοηθήσουν το άτομο να αναπτύξει λειτουργικές, κοινωνικές και οικονομικές ικανότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση του έργου για την υποστήριξη της δημιουργίας επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας που δημιουργούν αντίκτυπο και είναι βιώσιμες ή δυνητικά βιώσιμες.

δ) Οι κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα έργα CL

Άλλα ευρήματα από τις ομάδες εστίασης και τις συνεντεύξεις είναι ένα σύνολο βασικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τόσο οι επιχειρηματίες όσο και οι οργανισμοί στις επιχειρήσεις CL. Αυτές οι προκλήσεις αφορούν οικονομικές, επιχειρησιακές, ηγετικές, νομικές και κοινωνικές διαστάσεις, οι οποίες αντικατοπτρίζουν σαφώς την πολυπλοκότητα και τα εμπόδια στην ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα που αντιμετωπίζουν τα έργα CL. Η ενοποιημένη περίληψη που ακολουθεί συνδυάζει τα ευρήματα όλων των εταίρων σχετικά με τις κύριες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες που συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες με γνώμονα την κοινότητα.

Ένα από τα πιο διαδεδομένα προβλήματα για όλες τις ομάδες εστίασης και τις συνεντεύξεις είναι η **πρόσβαση στη χρηματοδότηση**. Στην πραγματικότητα, αυτό θεωρήθηκε ως ένα από τα κύρια εμπόδια τόσο για την εκκίνηση όσο και για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των σχεδίων CL. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες όσον αφορά την πρόσβαση σε επαρκή και προβλέψιμη χρηματοδότηση. Η έλλειψη πολλαπλών πηγών χρηματοδότησης δημιουργεί τεράστια εμπόδια για μια επιχείρηση υπό την ηγεσία της κοινότητας να επιτύχει οικονομική βιωσιμότητα. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την αντίληψη ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποφέρουν χαμηλότερες οικονομικές αποδόσεις σε σύγκριση με τις συμβατικές επιχειρήσεις, καθιστά την περιορισμένη πρόσβαση σε δημόσια ή ιδιωτική χρηματοδότηση σημαντικό εμπόδιο για τα έργα που υλοποιούν την προσέγγιση των εργαζομένων, ιδίως σε χώρες όπου οι επενδυτές είτε αποφεύγουν τον κίνδυνο είτε δεν είναι εξοικειωμένοι με την κοινωνική επιχειρηματικότητα.

Μια στενά συνδεδεμένη πρόκληση είναι η έλλειψη χρηματοοικονομικής παιδείας μεταξύ των ανθρώπων που ηγούνται τέτοιων επιχειρήσεων. Στα περισσότερα έργα CL, οι συμμετέχοντες ανέφεραν συχνά ότι δεν είχαν υγιή προϋπολογισμό, οικονομικό προγραμματισμό και κατανομή πόρων. Η κατάσταση αυτή προκαλεί λειτουργικές ανεπάρκειες και κακοδιαχείριση των οικονομικών στο πλαίσιο των σχεδίων του CL. Αυτό έχει δημιουργήσει ένα κενό στη γνώση της οικονομικής διαχείρισης που βλάπτει σοβαρά τη βιωσιμότητα των έργων, καθώς η ηγεσία δεν μπορεί να αναπτύξει στρατηγικές για να διασφαλίσει ότι η οικονομική ευρωστία θα ευδοκιμήσει με την πάροδο του χρόνου. Επίσης, οι περισσότεροι από τους επικεφαλής των πρωτοβουλιών της CL δεν είναι

συνηθισμένοι στις τεχνικές συγκέντρωσης κεφαλαίων και στα οικονομικά μοντέλα που απαιτούνται για την εξασφάλιση εξωτερικής χρηματοδότησης, γεγονός που επίσης τεντώνει το σχοινί για το πώς θα μπορούσαν να αναπτύξουν περαιτέρω ή να κλιμακώσουν τα έργα τους.

Το δεύτερο συχνά αναφερόμενο ζήτημα ήταν τα **γραφειοκρατικά** ζητήματα που συνεπάγονται τη δημιουργία και τη διαχείριση επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας. Οι διαδικασίες εγγραφής και τα γραφειοκρατικά εμπόδια είναι συνήθως πολύ χρονοβόρες, ειδικά σε περιοχές που δεν έχουν προσαρμόσει τους κανονισμούς ώστε να συμμορφώνονται με κοινωνικά ή κοινοτικά έργα. Αυτό αποθαρρύνει τον επιχειρηματία, ακόμη και σε σημείο να εγκαταλείψει τα σχέδιά του λόγω της πλημμύρας της γραφειοκρατίας που περιβάλλει τη διαδικασία. Τα φορολογικά κίνητρα και οι κυβερνητικές διατάξεις για τα έργα CL είναι επίσης ελάχιστα.

Παράλληλα με αυτά, και μάλιστα αλληλένδετα, γραφειοκρατικά ζητήματα είναι το μοναδικό ζήτημα που αναφέρουν όλοι οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις και τις έρευνες των ομάδων εστίασης: η έλλειψη νομικών γνώσεων. **Η γνώση των νομικών πλαισίων** που διέπουν τις επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας είναι απαραίτητη για την υποστήριξη της τοπικής κανονιστικής συμμόρφωσης σε θέματα που αφορούν τις δομές διακυβέρνησης, τη φορολογία και την εργατική νομοθεσία. Οι περισσότεροι ηγέτες έργων CL δεν διαθέτουν την απαιτούμενη νομική τεχνογνωσία για να διαπραγματευτούν τέτοιες πολυπλοκότητες, οι οποίες καταλήγουν σε καθυστερήσεις, πρόστιμα ή αποτυχία της επιχείρησης. Εάν δεν υπάρχει κατάλληλη νομική καθοδήγηση, οι περισσότερες πρωτοβουλίες της CL δεν μπορούν να λειτουργήσουν στο πλαίσιο του νόμου, με αποτέλεσμα να φλερτάρουν με μακροπρόθεσμους κινδύνους.

Το δεύτερο σημαντικό ζήτημα που προέκυψε στις συζητήσεις ήταν το **χάσμα ηγεσίας** στις κοινότητες. Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που εντόπισαν οι συμμετέχοντες είναι ο εντοπισμός ατόμων με τις δεξιότητες και τα κίνητρα να ηγηθούν πρωτοβουλιών υπό την ηγεσία της κοινότητας. Η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την οργάνωση των μελών της κοινότητας και την εστίαση των έργων σε συλλογικούς σκοπούς, καθώς και για τη διατήρηση των έργων με την πάροδο του χρόνου. Σε πολλές κοινότητες, λίγοι άνθρωποι είναι πρόθυμοι ή ικανοί να αναλάβουν τέτοιους ηγετικούς ρόλους. Αυτό αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για την ανάπτυξη και επιτυχία των σχεδίων CL. Στην πραγματικότητα, υπάρχει ένα κενό στην ηγεσία, το οποίο περιθωριοποιεί την ανάπτυξη και την προσαρμογή των έργων στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινότητας, καθώς υπάρχουν πολύ λίγοι άνθρωποι με όραμα και ικανότητες να πρωτοστατήσουν στην καινοτόμο αλλαγή.

Η έλλειψη υποστήριξης από τις κοινότητες θεωρείται κοινή πρόκληση. Ενώ ορισμένες τοποθεσίες τείνουν να φοβούνται την επιχειρηματικότητα, ειδικά εκείνες που είναι άγνωστες ή επικίνδυνες, σε άλλες περιοχές. Η παρουσία μιας τέτοιας πολιτιστικής αντίστασης στην επιχειρηματικότητα είναι πιο εμφανής σε περιοχές όπου επικρατούν παραδοσιακά μοντέλα εργασίας και όπου υπάρχει μικρή εμπειρία με επιχειρήσεις που καθοδηγούνται από την κοινότητα. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, τα έργα κοινωνικής επιχειρηματικότητας ανθίζουν ή σκοντάφτουν ανάλογα με την αποδοχή από την κοινότητα, αλλά οι σκεπτικιστές ή η απάθεια είναι συχνά δύσκολο να ξεπεραστούν και, ειδικότερα, σε κοινότητες που δεν είναι συνηθισμένες να ασχολούνται με αυτό το είδος κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Αυτό επιδεινώνεται περαιτέρω από την αρνητική αντίληψη του κοινού για την επιχειρηματικότητα, στην οποία γίνεται αντιληπτό ότι η ίδρυση μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι πολύ περίπλοκη ή απλώς δεν αξίζει το κόστος της.

Το πρόβλημα της επικοινωνίας ήταν μια διαδεδομένη πρόκληση που αναφέρθηκε στις συνεντεύξεις και τις ομάδες εστίασης. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες τόνισαν ότι η χαμηλή επικοινωνία μεταξύ των επικεφαλής των έργων και του κοινού-στόχου τους μπορεί να αποτρέψει την ανάπτυξη έργων CL. Η επιτυχημένη επικοινωνία είναι το νέο μέσο για τη συμμετοχή μελών της κοινότητας, την απόκτηση επενδυτών και τη δημιουργία συνεργασιών. Ωστόσο, οι περισσότεροι επιχειρηματίες

αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην επικοινωνία του κοινωνικού αντίκτυπου των έργων τους με όρους που έχουν απήχηση στο να πείσουν τους υποστηρικτές. Αυτό, με τη σειρά του, οδήγησε σε διακοπή της αποτελεσματικής επικοινωνίας που προκάλεσε την αποσύνδεση μεταξύ της αξίας του έργου και των βασικών αντιλήψεων των ενδιαφερομένων, οδηγώντας ενδεχομένως σε περιορισμένη υποστήριξη και δέσμευση.

Ο άλλος περιοριστικός παράγοντας είναι η ανεπάρκεια σε **soft skills**, ειδικά σε πτυχές όπως η **επικοινωνία**, η **δικτύωση** και η **διαχείριση**. Ενώ οι περισσότεροι επιχειρηματίες έχουν την τεχνική ικανότητα να λειτουργούν τα έργα τους, οι περισσότεροι δεν διαθέτουν διαπροσωπικές και διαχειριστικές δεξιότητες για να δημιουργήσουν συνεργασία μεταξύ των μελών της κοινότητας. Τέτοιες ήπιες δεξιότητες βοηθούν στην οικοδόμηση σχέσεων, στη διαχείριση μιας ομάδας, καθώς και στην αλληλεπίδραση με ενδιαφερόμενα μέρη εκτός του έργου. Χωρίς αυτές τις ήπιες δεξιότητες, ο επικεφαλής του έργου θα αντιμετωπίσει αρκετά δύσκολο να κινητοποιήσει πόρους και να αναζητήσει συνεργασία από τα μέλη της κοινότητας, κάτι που μερικές φορές ματαιώνει την επιτυχία των έργων.

Οι τελευταίοι επεσήμαναν επίσης τη δυσκολία δημιουργίας επιχειρηματικής **κουλτούρας** όταν η επιχειρηματικότητα δεν είναι συνηθισμένη στις κοινωνίες. Οι περισσότεροι από τους ανθρώπους που τους περιβάλλουν δεν είναι συνηθισμένοι σε αυτό που είναι μια επιχείρηση υπό την ηγεσία της κοινότητας και μερικές φορές δεν υπάρχει σχεδόν καμία ενθάρρυνση για την ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, πολύ λιγότερο εάν μια τέτοια επιχειρηματική δραστηριότητα στοχεύει σε ορισμένους κοινωνικούς ή κοινοτικούς στόχους. Η απουσία επιχειρηματικής κουλτούρας από αυτή την άποψη καθιστά δύσκολο για τους ηγέτες να συγκεντρώσουν υποστήριξη για τα έργα τους, δεδομένου ότι η κοινότητα αγνοεί τα οφέλη που απορρέουν από την πρωτοβουλία CL ή είναι δύσπιστη για οποιαδήποτε επιτυχία. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, οι εκστρατείες ευαισθητοποίησης και η ανταλλαγή ιστοριών επιτυχίας από άλλες περιοχές θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στον ψυχισμό του κοινού να ασχοληθεί και με την επιχειρηματικότητα.

Γενικά, αυτά ήταν τα κύρια ζητήματα που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας: χρηματοπιστωτική αστάθεια, έλλειψη ευκαιριών χρηματοδότησης, γραφειοκρατική πολυπλοκότητα και επίσης χαμηλά επίπεδα χρηματοοικονομικής και νομικής παιδείας. Επιπλέον, άλλοι παράγοντες όπως τα κενά ηγεσίας, η αντίσταση από την κοινότητα και η κακή επικοινωνία εμποδίζουν περαιτέρω αυτούς τους τύπους έργων να αναπτυχθούν και να γίνουν βιώσιμα. Αυτές οι προκλήσεις μπορούν να ξεπεραστούν με καλύτερη κατάρτιση σε χρηματοοικονομικά και νομικά θέματα, ισχυρές στρατηγικές δέσμευσης μέσα σε μια κοινότητα και ικανότητες που χτίζονται προς την ηγεσία σε αυτές τις κοινότητες. Η εργασία στους παραπάνω τομείς θα συμβάλει στη διασφάλιση μακροπρόθεσμης επιτυχίας και αντίκτυπου.

ε) Χρήση ψηφιακών εργαλείων για έργα CL.

Οι ομάδες εστίασης και οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν σε επίπεδο κοινοπραξίας έδειξαν ότι τα ψηφιακά εργαλεία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση, την επικοινωνία και την οικονομική υποστήριξη έργων CL. Τα ψηφιακά εργαλεία ενισχύουν τη συνεργασία, την οργάνωση, τη συμμετοχή της κοινότητας και τη μάθηση στο πλαίσιο έργων. Αυτοί οι παράγοντες είναι υψίστης σημασίας για τη διασφάλιση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας κατά την υλοποίηση των έργων CL. Φυσικά, μέσα από όλες τις συζητήσεις, επανήλθαν ξανά και ξανά κατηγορίες ψηφιακών εργαλείων που ήταν κεντρικές για τη λειτουργία αυτών των έργων, οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν πώς τέτοια εργαλεία διευκολύνουν την καθημερινή εργασία, οδηγούν τα αποτελέσματα του έργου και τους επιτρέπουν να είναι σε επαφή με μια ευρύτερη κοινότητα.

Ο πρώτος τομέας στον οποίο χρησιμοποιούνται ήδη ευρέως τα ψηφιακά εργαλεία είναι η **διαχείριση έργων**. Εργαλεία όπως το Trello και το Asana αναφέρθηκαν σταθερά για την παροχή δομής και οργάνωσης στις ροές εργασίας του έργου. Αυτά τα εργαλεία βοηθούν τους ηγέτες έργων CL να ρυθμίζουν αναλύσεις εργασιών, να κατανέμουν ευθύνες και να παρακολουθούν οπτικά τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία, έτσι ώστε οι ομάδες να μπορούν να παρακολουθούν τις προθεσμίες και τα παραδοτέα του έργου. Οι συμμετέχοντες επεσήμαναν συγκεκριμένα τη σημασία της ύπαρξης ενός σαφούς συστήματος για τη διαχείριση του έργου, ειδικά όταν η πρωτοβουλία περιλαμβάνει περίπλοκες συναλλαγές μεταξύ των μερών ή διαφορετικών μελών της κοινότητας. Αυτά τα εργαλεία δημιουργούν επίσης χώρο για τις ομάδες να αλλάζουν προτεραιότητες σε πραγματικό χρόνο, προσθέτοντας έτσι ευελιξία όταν υπάρχουν προκλήσεις στη διαδικασία υλοποίησης επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας.

Ένα άλλο βασικό σύνολο εργαλείων που εντόπισαν οι ομάδες εστίασης ήταν οι **πλατφόρμες επικοινωνίας**. Εργαλεία όπως το Slack, το Microsoft Teams και το Google Workspace ήταν μερικές από τις σουίτες εργαλείων που χρησιμοποιούνται συνήθως για να επιτρέψουν την εσωτερική ροή στην επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας που συμμετέχουν σε έργα για ομαλό συντονισμό. Αυτά τα εργαλεία επιτρέπουν την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο και ασύγχρονη, διευκολύνοντας έτσι τις ομάδες που είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες να παραμείνουν σε επαφή. Το Zoom και το Google Meet σημειώθηκαν ως ζωτικής σημασίας για τη διεξαγωγή εικονικών συναντήσεων, εργαστηρίων και εκπαίδευσης. Αυτά τα εργαλεία τηλεδιάσκεψης ήταν ιδιαίτερα χρήσιμα για την εκτέλεση δραστηριοτήτων εξ αποστάσεως, επιτρέποντας στα έργα CL να εμπλέκουν τους συμμετέχοντες σε συζητήσεις και ανταλλαγή γνώσεων χωρίς απαραίτητα να συναντώνται φυσικά.

Τα διαδραστικά εργαλεία μάθησης συνέβαλαν στην εκπαιδευτική αξία των έργων CL. Μεταξύ αυτών, εργαλεία όπως το Kahoot και το Genially έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως για να κάνουν τη μάθηση πιο διασκεδαστική και διασκεδαστική, μετατρέποντας την εκπαίδευση σε παιχνίδι. Αυτές οι πλατφόρμες χρησιμοποιούνται για την παρουσίαση σύνθετων πληροφοριών σε μια απλή, διαδραστική μορφή που θα επιτρέψει στους συμμετέχοντες να μάθουν πιο δυναμικά και ευχάριστα. Εκτός αυτού, καθ' όλη τη διάρκεια των εργαστηρίων και της εκπαίδευσης, χρησιμοποιήθηκαν ορισμένες επιπλέον πλατφόρμες όπως το Mentimeter για τη λήψη ζωντανών σχολίων, τη διεξαγωγή δημοσκοπήσεων και την πρόκληση της αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων. Αυτό το επίπεδο δέσμευσης διασφαλίζει ότι η μάθηση δεν είναι παθητική αλλά ενεργητική. Ως εκ τούτου, αύξηση της διατήρησης γνώσεων και διασφάλιση καλύτερης συμμετοχής των συμμετεχόντων.

Τα εργαλεία οικονομικής διαχείρισης βοηθούν επίσης πολύ στη βιωσιμότητα των έργων CL. Το Xero αναφέρθηκε ως μια σημαντική πλατφόρμα που βοήθησε στον προϋπολογισμό και την παρακολούθηση των δαπανών για να διασφαλιστεί ότι ο οικονομικός προγραμματισμός είναι κατάλληλος. Αυτά τα εργαλεία βοηθούν τους ηγέτες των έργων να παρακολουθούν τα οικονομικά τους, μια πράξη που προάγει τη λογοδοσία εντός της επιχείρησης - ένα υψηλό επίπεδο λογοδοσίας που αναμένεται από εξωτερικά χρηματοδοτούμενα, επιχειρήσεις υπό την ηγεσία των τοπικών κοινοτήτων. Επισήμαναν επίσης τις **πλατφόρμες crowdfunding** ως σημαντικό εργαλείο για την άντληση οικονομικών πόρων. Μέσω πλατφορμών όπως το Kiva και άλλοι ιστότοποι crowdfunding, τα έργα CL είναι σε θέση να δημιουργήσουν κεφάλαια από ένα ευρύ κοινό, περιορίζοντας έτσι την εξάρτηση από τους παραδοσιακούς μηχανισμούς χρηματοδότησης. Τέτοιες πλατφόρμες εκδημοκρατίζουν την πρόσβαση στη χρηματοδότηση, καθώς οι κοινοτικές επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν μικρές συνεισφορές από ένα ευρύ φάσμα υποστηρικτών. Από την άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες τόνισαν επίσης την ανάγκη για αύξηση των επιπέδων εκπαίδευσης στον ψηφιακό γραμματισμό, ώστε οι χρήστες να μπορούν να πλοηγούνται καλύτερα σε αυτά τα χρηματοοικονομικά εργαλεία και να κάνουν βέλτιστη χρήση για τη διατήρηση των έργων μακροπρόθεσμα.

Παραδείγματα αυτών των **εργαλείων συνεργασίας** περιλαμβάνουν το Miro και το Canva, τα οποία

βοηθούν στις δημιουργικές και σχεδιαστικές πτυχές των έργων CL. Η πλατφόρμα Miro θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για οπτικό καταγισμό ιδεών. Ως εκ τούτου, οι συμμετέχοντες είναι πιθανό να συνδημιουργήσουν σε πραγματικό χρόνο τις ιδέες και τις στρατηγικές που θα εφαρμοστούν στο συγκεκριμένο έργο. Αυτό βοήθησε ιδιαίτερα στην αρχική φάση σχεδιασμού των έργων υπό την ηγεσία της κοινότητας, όπου οι ομάδες μπορούσαν να χαρτογραφήσουν τους στόχους τους και να δείξουν οπτικά την αλληλεπίδραση διαφορετικών στοιχείων του έργου. Το Canva χρησιμοποιήθηκε σε πιο συχνή βάση για το σχεδιασμό **οπτικά ελκυστικού υλικού**, όπως παρουσιάσεις, γραφήματα και αναρτήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αυτά είναι ζωτικής σημασίας υλικά για τη μετάδοση των κοινωνικών επιπτώσεων των έργων CL σε εσωτερικές ομάδες και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Όταν το έργο έχει σχεδιαστεί ειδικά για να εμπνεύσει αυτή τη σημασία, γίνεται πολύ εύκολο να οπτικοποιηθεί ο αντίκτυπος και το αποτέλεσμα τέτοιων έργων σε προσπάθειες προσέγγισης που τελικά αναπτύσσουν την υποστήριξη της κοινότητας.

Αρκετές ομάδες εστίασης και συνεντεύξεις εντόπισαν τη χρήση των **Συστημάτων Διαχείρισης Μάθησης-LMS**, ιδιαίτερα του Moodle, που αποτελούν τον πυρήνα για την παροχή εκπαιδευτικού περιεχομένου και επίσης την παροχή κατάρτισης στους συμμετέχοντες κατά την τρέχουσα περίοδο. Αυτές οι πλατφόρμες διένειμαν διαδικτυακά μαθήματα, εκπαιδευτικό υλικό και εικονικές αίθουσες διδασκαλίας, επιτρέποντας έτσι στους συμμετέχοντες να έχουν πρόσβαση σε εκπαιδευτικό περιεχόμενο ανά πάσα στιγμή. Το Moodle επιλέχθηκε ιδιαίτερα ως η πλατφόρμα που οι υπεύθυνοι του έργου CL θα φιλοξενούσαν διαδικτυακά σεμινάρια, σεμινάρια και διαδικτυακές εκπαιδευτικές ενότητες, καθιστώντας έτσι την εκπαίδευση πολύ πιο προσιτή για μεγαλύτερες ομάδες συμμετεχόντων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας που εκτιμούν την ανάπτυξη ικανοτήτων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων μεταξύ των συμμετεχόντων.

Εκτός από τις παγκόσμιες πλατφόρμες, ορισμένοι συμμετέχοντες ανέφεραν ορισμένα **τοπικά ψηφιακά εργαλεία** που σχετίζονται μόνο με τις αντίστοιχες περιοχές τους, όπως το Vesparama.It, το οποίο χρησιμοποιείται για τη σύνδεση επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας με ευκαιρίες χρηματοδότησης και υποστήριξη. Τα τοπικά εστιασμένα εργαλεία διασφαλίζουν την καλύτερη πλαίσωση των έργων και των χρηματοδοτικών πόρων για την περιοχή στην οποία δραστηριοποιούνται. Ωστόσο, οι προκλήσεις του ψηφιακού γραμματισμού τέθηκαν χρησιμοποιώντας αυτόν τον τύπο διαδικτυακής πλατφόρμας, με ορισμένους να λένε ότι απαιτείται περισσότερη εκπαίδευση για να μπορέσουν οι ηγέτες να φιλτράρουν και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τον όγκο των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο.

Αυτά χρησιμοποιούνται για τη συμμετοχή έργων CL με ένα ευρύτερο κοινό: ανακοίνωση εκδηλώσεων, ανταλλαγή ενημερώσεων σχετικά με την πρόοδο ενός έργου κ.λπ. **Οι πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης** όπως το Facebook, το Instagram και το Twitter ήταν πιο συχνές για την προσέγγιση και τη δέσμευση της κοινότητας. Εκτός από αυτό, χρησιμοποιείται για την ανταλλαγή ιστοριών επιτυχίας, τη συνεργασία με τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς και τη δημιουργία μιας διαδικτυακής παρουσίας που προσθέτει σημαντική ενίσχυση στην προβολή των πρωτοβουλιών που καθοδηγούνται από την κοινότητα. Φυσικά, απαιτεί χρόνο και ξέρει πώς να χειρίζεται τους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης. Πολλοί συμμετέχοντες έδειξαν επίσης ενδιαφέρον για την εκπαίδευση στο ψηφιακό μάρκετινγκ, ώστε να αποκομίσουν τα καλύτερα οφέλη από τις διαδικτυακές τους προσπάθειες.

Αν και αυτές οι νέες τεχνολογίες έχουν σίγουρα βοηθήσει στη βελτίωση και την επίτευξη καλύτερης απόδοσης των έργων CL, ο ψηφιακός γραμματισμός αναφέρεται ως μία από τις κοινές προκλήσεις που εντοπίστηκαν στις ομάδες εστίασης. Πολλοί από τους συμμετέχοντες, ιδίως εκείνοι που προέρχονται από αγροτικές περιοχές ή εκείνοι που τεχνολογικά εξοπλισμένα, ενδέχεται να μην χρησιμοποιούν αυτά τα εργαλεία στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, καθώς είτε δεν το γνωρίζουν είτε δεν το έχουν βιώσει ποτέ. Η αδυναμία πλήρους αξιοποίησης του δυναμικού τους θα μειώσει τη μόχλευση των ψηφιακών πλατφορμών. Ως εκ τούτου, αυτό απαιτεί την επιτακτική ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη

ικανοτήτων, ώστε οι συμμετέχοντες να μπορούν, στην πραγματικότητα, να κατανοήσουν, να πλοηγηθούν και να χρησιμοποιήσουν τα ψηφιακά εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους.

Συνολικά, αυτό περιλαμβάνει ψηφιακά εργαλεία όπως το Trello, το Slack και το Zoom ή το Google Meet για διαχείριση έργων και επικοινωνία, τα οποία επιτρέπουν αποτελεσματικό συντονισμό εντός έργων, δέσμευση και διαδρομές χρηματοδότησης. Ο ψηφιακός γραμματισμός αποτελεί εμπόδιο για τη μεγιστοποίηση αυτού του στόχου, γεγονός που δημιουργεί μεγάλη σημασία στη συνεχή κατάρτιση και υποστήριξη των ατόμων που συμμετέχουν σε έργα CL.

στ) Μια λίστα με βασικούς παράγοντες επιτυχίας για τη δημιουργία μιας κοινότητας/δικτύου και για τη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας στις ομάδες εστίασης και τις συνεντεύξεις που διεξήχθησαν σε όλη την κοινοπραξία εντόπισαν πολλούς παράγοντες που είναι θεμελιώδεις για τη δημιουργία ισχυρών κοινοτικών δικτύων και αποτελεσματικής συνεργασίας δημόσιου-ιδιωτικού τομέα σε πρωτοβουλίες CL. Αυτοί οι παράγοντες επιτυχίας θα συμβάλουν περαιτέρω στη διασφάλιση της βιωσιμότητας του έργου, στην ενίσχυση της συμμετοχής της κοινότητας και στη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων που ασχολούνται με τις πρωτοβουλίες CL. Παρακάτω προέκυψαν κοινά θέματα που μεταφέρουν καλύτερα τα βασικά συστατικά που απαιτούνται για την προώθηση επιτυχημένων κοινοτικών δικτύων και συνεργασιών εντός των σαφώς ποικίλων πλαισίων στα οποία λειτουργεί κάθε εταίρος.

Από αυτά, ένα από τα πιο σημαντικά είναι η πραγματική **δημιουργία καλών συνεργασιών** μεταξύ ενδιαφερομένων από δημόσιους φορείς, ιδιωτικές επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και κοινοτικές ομάδες. Οι συνεργασίες είναι σε θέση να κινητοποιήσουν δυνάμεις και ποικίλους πόρους από πολλούς φορείς για μια ευκαιρία να πραγματοποιηθεί μια πολυεπιστημονική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων. Ο συνδυασμός πολλών προοπτικών ανοίγει τη λεωφόρο για τα έργα CL να αντιμετωπίσουν ορισμένες πολύ περίπλοκες ανάγκες της κοινότητας. Αυτό θα έδινε επίσης αξιοπιστία στο έργο, σταθερότητα, μια μορφή νομιμότητας και συνέχεια. Όπου οι δημόσιοι-ιδιωτικοί φορείς συνεργάζονται σε έργα, τείνουν πάντα να πετυχαίνουν με την εμπιστοσύνη της κοινότητας και είναι πιθανό να είναι πιο επιτυχημένοι μακροπρόθεσμα.

Ένας άλλος παράγοντας που συναντήθηκε από τις περισσότερες απόψεις ήταν η **καθοδήγηση**. Η πρόσβαση σε επαγγελματίες μέντορες προσφέρει καθοδήγηση, συμβουλές και διορατικότητα στους συμμετέχοντες ώστε να αντιμετωπίσουν καλύτερα και να προσπαθήσουν να ξεπεράσουν αυτές τις προκλήσεις και να αναζητήσουν καινοτόμες λύσεις. Η καθοδήγηση μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των συμμετεχόντων να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα των έργων CL, ειδικά όταν εργάζονται σε πολλαπλά επίπεδα συνεργασίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι μέντορες λειτουργούν ως οδηγοί αλλά και ως πηγή έμπνευσης για πρότυπα που επιδιώκουν στόχους που σχετίζονται με μακροπρόθεσμες αλλαγές. Αυτό ίσχυε ιδιαίτερα στις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, όπου η ευθυγράμμιση συμφερόντων απαιτεί καθοδήγηση για την εφαρμογή των συμφερόντων των διαφόρων μερών.

Επίσης, ένας άλλος επιτακτικός παράγοντας παρουσίασε τη συμμετοχή της κοινότητας και **την ιδιοκτησία** του έργου. Τα έργα που καλλιεργούν κάποιο αίσθημα ιδιοκτησίας μόνο μεταξύ των συμμετεχόντων βιώνουν μεγαλύτερη συμμετοχή, κίνητρα και δέσμευση. Η υποστήριξή τους για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του έργου διασφαλίζεται όταν τα μέλη της κοινότητας ασχολούνται με τη χάραξη της κατεύθυνσης του έργου. Αυτή η ιδιοκτησία αναπτύσσει ανθεκτικότητα εντός της κοινότητας και διασφαλίζει τη βιωσιμότητα μακροπρόθεσμα για τις επιπτώσεις

που δημιουργήθηκε από το έργο. Η συμμετοχικότητα διασφαλίζει ότι ακούγονται οι φωνές όλων στην κοινότητα. Ως εκ τούτου, ο κοινωνικός ιστός του έργου είναι ισχυρότερος και πιο αντιπροσωπευτικός των τοπικών αναγκών και προτεραιοτήτων.

Ένα από τα βασικά ζητήματα που παρατηρήθηκαν ήταν αυτό της επικοινωνίας προκειμένου να διατηρηθούν ισχυρά τα δίκτυα και οι εταιρικές σχέσεις. Εδώ είναι που τα έργα με **σαφή και ανοιχτή επικοινωνία** μεταξύ των ενδιαφερομένων είναι σε καλύτερη θέση για να χειριστούν τις προσδοκίες, να επιλύσουν συγκρούσεις και να δημιουργήσουν εμπιστοσύνη μεταξύ των ομολόγων. Τα εργαλεία επικοινωνίας, όπως η πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση, παραμένουν επιτακτικά για την ανάπτυξη των σχεσιακών δεσμών μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, τουλάχιστον στα πρώτα στάδια. Η εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται με αυτόν τον τρόπο παρέχει μια υγιή βάση για μακροπρόθεσμη συνεργασία και διασφαλίζει ότι υπάρχει σύμπτωση στους επιδιωκόμενους σκοπούς. Τρίτον, οι επικοινωνιακές δεξιότητες σε επίπεδο κοινότητας θα αυξήσουν το επίπεδο συντονισμού και επίλυσης αναδυόμενων ζητημάτων που μπορεί να οδηγήσουν στην ενημέρωση και τη συμμετοχή των μελών της κοινότητας σε κάθε στάδιο του έργου. Ένας άλλος παράγοντας επιτυχίας ήταν οι **ευκαιρίες δικτύωσης**, ειδικά όσον αφορά τη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Διευκολύνοντας χώρους όπου ενδιαφερόμενοι από διάφορους τομείς μπορούν να συναντηθούν, να μοιραστούν ιδέες και να συνεργαστούν, τα έργα CL είναι σε θέση να επεκτείνουν την εμβέλειά τους και να δημιουργήσουν ευρύτερα δίκτυα υποστήριξης. Η δικτύωση επιτρέπει επίσης στα έργα CL να αξιοποιήσουν άλλους πόρους, τεχνογνωσία και πηγές χρηματοδότησης που είναι σημαντικές για την κλιμάκωση του έργου. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφορετικών ενδιαφερομένων δημιουργούν κίνητρα για καινοτομία και ενίσχυση της ανταλλαγής γνώσεων για ακόμη πιο ισχυρές λύσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας.

Ένας άλλος βασικός παράγοντας επιτυχίας είναι η **ικανότητα επίδειξης αντίκτυπου στον πραγματικό κόσμο**. Τα έργα που αποφέρουν απτά, αφομοιωμένα οφέλη σε κοινοτικό επίπεδο μπορούν ευκολότερα να προσελκύσουν συνεπή υποστήριξη από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Η ικανότητα απόδειξης σαφών αποτελεσμάτων μέσω κοινωνικών, περιβαλλοντικών ή οικονομικών επιπτώσεων συμβάλλει αποτελεσματικά στην οικοδόμηση αξιοπιστίας και ενισχύει τη συνάφεια του έργου στην κοινότητα. Τέλος, η μεγαλύτερη σύνδεση μεταξύ της τοπικής εργασίας και των παγκόσμιων πλαισίων, όπως οι ΣΒΑ, αυξάνει την προβολή τους και, ως εκ τούτου, την ελκυστικότητά τους για εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Τα έργα που ενσωματώνουν παγκόσμιους στόχους σε σαφώς εστιασμένη τοπική συνάφεια είναι γενικά σε καλύτερη θέση για να προσελκύσουν διεθνείς συνεργασίες και χρηματοδότηση.

Τα έργα CL χρειάζονται καλή **οικονομική διαχείριση και δεξιότητες επιχειρηματικότητας** για να διατηρηθεί το έργο βιώσιμο. Όπως ανέφεραν οι συμμετέχοντες, ο καλός χρηματοοικονομικός αλφαριθμητισμός είναι βασικός για τη σωστή διαχείριση των πόρων, την ανάπτυξη βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων και τη μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση. Επιπλέον, οι εναλλακτικές μέθοδοι χρηματοδότησης προσδιορίστηκαν ως βασικοί παράγοντες επιτυχίας, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής υποστήριξης με βάση την κοινότητα και του crowdfunding. Οι μέθοδοι επιτρέπουν ευελιξία και πρόσβαση σε διαφοροποιημένες ροές χρηματοδότησης, μειώνοντας έτσι την εξάρτηση από τα παραδοσιακά μοντέλα χρηματοδότησης, τα οποία ενδέχεται να μην είναι πάντα διαθέσιμα για έργα CL.

Αυτά που ήταν επιτυχημένα στα έργα ήταν η ανάπτυξη λύσεων με βάση τα συμφραζόμενα, βασισμένες έτσι στις κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές ανάγκες που σχετίζονται με την κοινότητα. Αυτές

είναι λύσεις σχετικές με το τοπικό πλαίσιο στο οποίο τα μέλη της κοινότητας είναι πιο πιθανό να έχουν απήχηση και να υιοθετηθούν εντός της κοινότητας από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα περισσότερα από αυτά επιτυγχάνονται με τις απαραίτητες κριτικές κοινωνικές και περιβαλλοντικές αναλύσεις που διασφαλίζουν ότι τα έργα έχουν μια εμπειριστατωμένη βάση σχετικά με τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες εντός της κοινότητας.

Ο δεύτερος παράγοντας επιτυχίας αφορούσε το εκπαιδευτικό υλικό και την ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η εκπαίδευση υψηλής ποιότητας περιλαμβάνει θεωρητικές πτυχές μαζί με πρακτικές, πρακτικές ασκήσεις που βοηθούν τους συμμετέχοντες να μεταφέρουν αυτά που μαθαίνουν σε καθημερινές καταστάσεις. Τα έργα που **συνδύαζαν τη θεωρία με την πράξη** ήταν πολύ πιο αποτελεσματικά στο να διασφαλίσουν ότι οι συμμετέχοντες απέκτησαν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση των έργων τους με επιτυχία. Η τεχνογνωσία των εκπαιδευτών και η αξιοπιστία των ιδρυμάτων υποδοχής ενίσχυσαν περαιτέρω τα προγράμματα κατάρτισης, διασφαλίζοντας τη συνάφεια της εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας που υποστηρίζει τους στόχους του έργου.

Επίσης σημαντική για την επιτυχία του έργου ήταν η ευελιξία, με την οποία η ικανότητα προσαρμογής στις περιστάσεις μπορούσε να προσαρμοστεί εύκολα. Τα έργα που είναι έτοιμα και ικανά να αλλάξουν ταχύτητα θα είναι συναφή και ανθεκτικά. Αυτό, με τη σειρά του, θα επέτρεπε στα έργα να προσαρμοστούν στις αλλαγές στις ανάγκες της κοινότητας, στα περιβάλλοντα χρηματοδότησης ή στις εξωτερικές συνθήκες, έτσι ώστε η παροχή αξίας να είναι ακόμα δυνατή ακόμη και σε ασταθείς καιρούς.

Τέλος, **η ενεργός συμμετοχή και συνεργασία** τονίστηκε ως καθοριστική για την ανάπτυξη ισχυρών κοινοτικών δικτύων. Τα έργα που ενσωματώνουν ευρεία συμμετοχή μελών, επιχειρηματιών και άλλων ενδιαφερομένων μπορεί να είναι πιο διαδραστικά και λιγότερο αποκλειστικά. Αυτή η ευρεία συμμετοχή διασφαλίζει ότι ο χώρος λύσεων είναι γεμάτος με διαφοροποιημένες απόψεις. Ως εκ τούτου, είναι αντιπροσωπευτικά και περιεκτικά των συλλογικών στόχων της κοινότητας.

Σύνοψη των βασικών βημάτων για την επιτυχία:

- Η ισχυρή συνεργασία μεταξύ δημόσιου, ιδιωτικού και μη κερδοσκοπικού τομέα συνδυάζει πολύτιμες δεξιότητες και πόρους.
- Η θεσμική υποστήριξη, η οποία βασίζεται σε υποστηρικτικές πολιτικές, καθιστά το έργο της νόμιμο και, ως εκ τούτου, εξασφαλίζει μια ορισμένη συνέχεια.
- Η καθοδήγηση από ηλικιωμένους στους αντίστοιχους τομείς θα μπορούσε να δώσει καθοδήγηση σε ορισμένα προγράμματα ή έργα, κατά τη διάρκεια και μετά την υλοποίηση.
- Η συμμετοχή και η ανάληψη ευθύνης από την κοινότητα αυξάνουν το επίπεδο δέσμευσης και, ως εκ τούτου, τη βιωσιμότητα αυτής της ανάπτυξης.
- Η ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων αποτελεί μέρος των δεδηλωμένων στόχων βιωσιμότητας.
- Η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη είχαν χτιστεί μέσω αλληλεπιδράσεων πρόσωπο με πρόσωπο.
- Ήταν δυνατή η δικτύωση για ανταλλαγή γνώσεων, συνεργασία και ανταλλαγή πόρων. ➤ Επέδειξε σαφήνεια σχετικά με τον πραγματικό αντίκτυπο που δημιουργείται και τη συνάφεια με τα υπάρχοντα παγκόσμια πλαίσια, όπως οι ΣΒΑ.
- Στρατηγική οικονομική διαχείριση ή/και καινοτόμες, εναλλακτικές προσεγγίσεις για τη χρηματοδότηση έργων, συμπεριλαμβανομένης της χρηματοδότησης σε επίπεδο κοινότητας.
- Λύσεις με βάση τα συμφραζόμενα που ενημερώνονται από βαθιά ανάλυση των αναγκών μιας συγκεκριμένης κοινότητας ➤ Εκπαίδευση υψηλής ποιότητας που εξισορροπεί τη θεωρητική συμβολή με την πρακτική εκπαίδευση στην εργασία. ➤ Η

ικανότητα των εκπαιδευτών/η θεσμική αξιοπιστία διασφαλίζει τη μάθηση

➤ Ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες για τη συνάφεια και την ανθεκτικότητα των έργων ➤ Υψηλά επίπεδα συμμετοχής και συνεργασίας, πολλαπλές προοπτικές που αντιπροσωπεύονται, συμπεριλαμβανομένων διαφορετικών απόψεων.

ζ) Χρηματοδότηση έργων CL: Κύριοι χρηματοδοτικοί πόροι και εμπόδια στην πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης

Οι οικονομικοί πόροι για έργα υπό την ηγεσία της κοινότητας αποδείχθηκαν επίσης αρκετά ποικίλοι και διαφοροποιημένοι μεταξύ των ομάδων εστίασης της κοινοπραξίας, αν και επισημάνθηκαν σημαντικά εμπόδια στην πρόσβαση. Η συζήτηση έδωσε μια εικόνα για τα οικονομικά μέσα από τα οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις της CL, ήρθαν τόσο οι ευκαιρίες όσο και οι προκλήσεις στο παιχνίδι. Οι στρατηγικές χρηματοδότησης διέφεραν ανά περιοχή, αλλά ορισμένα κοινά θέματα ήταν εμφανή όσον αφορά τις πηγές χρηματοδότησης και τα εμπόδια που περιορίζουν την πρόσβαση σε τέτοια κεφάλαια.

To crowdfunding είναι ένας από τους πιο συζητημένους οικονομικούς πόρους για έργα CL. Οι συμμετέχοντες συχνά αναφέρονταν σε ιστότοπους crowdfunding ως σημαντικές διεξόδους για την ευαισθητοποίηση και τη δημοσιονομική υποστήριξη έργων υπό την ηγεσία της κοινότητας. Το crowdfunding επιτρέπει στα έργα CL να αξιοποιήσουν τη συλλογική δύναμη των ίδιων των μελών της κοινότητας συνεισφέροντας άμεσα σε έργα που τους ενδιαφέρουν. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετά εμπόδια στη μεγιστοποίηση των προσπαθειών crowdfunding. Πρώτον, το crowdfunding εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από μια υγιή ψηφιακή παρουσία και την υποστήριξη της κοινότητας για να είναι αποτελεσματικό, κάτι που εξακολουθεί να λείπει από τα περισσότερα έργα CL. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι υπεύθυνοι έργων έχουν χαμηλό ψηφιακό γραμματισμό ή περιορισμένες ευκαιρίες προσέγγισης για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες αυτών των πλατφορμών. Η εκπαίδευση στο ψηφιακό μάρκετινγκ και την οικονομική διαχείριση ήταν μια ανάγκη που εμφανιζόταν συνεχώς ως επιτακτική ανάγκη εάν το crowdfunding επρόκειτο ποτέ να αποδειχθεί αποτελεσματικό οικονομικό εργαλείο.

Εκτός από το crowdfunding, **οι συνδρομές μελών, τα κοινωνικά ομόλογα και οι δωρεές** έχουν επίσης τονιστεί ως σημαντικές πηγές χρηματοδότησης για μια σειρά έργων CL. Κατά συνέπεια, οι συνδρομές μελών, οι κοινωνικοί δεσμοί και οι δωρεές αναγνωρίστηκαν από τους συμμετέχοντες όχι μόνο ως επιτυχημένοι τρόποι δημιουργίας εισοδήματος αλλά και ως λεωφόρος για τη δημιουργία κοινοτικής ιδιοκτησίας και συμμετοχής. Οι συνδρομές των μελών εξασφαλίζουν μακροπρόθεσμη οικονομική δέσμευση από μια πιστή βάση εκλογικής περιφέρειας, ενώ τα κοινωνικά ομόλογα θα προσελκύσουν εκείνους τους επενδυτές που θέλουν να επενδύσουν σε έργα που μπορούν να δείξουν μετρήσιμα αποτελέσματα στην κοινωνία. Επιπλέον, οι δωρεές και οι εκδηλώσεις συγκέντρωσης κεφαλαίων αποτελούν μέρος αυτής της προσπάθειας για οικονομική υποστήριξη, συνήθως σε συνδυασμό με συνεργασίες με τοπικές επιχειρήσεις για χορηγία εκδηλώσεων ή άμεσες οικονομικές συνεισφορές. Ωστόσο, όσο ελπιδοφόρες και αν είναι αυτές οι μέθοδοι, οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες δεν ήταν ενημερωμένοι για τα διάφορα διαθέσιμα χρηματοοικονομικά μέσα και δεν είχαν καμία γνώση σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής αυτών των μοντέλων στις επιχειρήσεις τους.

Οι επιχορηγήσεις και οι δημόσιες επιδοτήσεις αποτελούσαν επίσης τακτικά σημαντική πηγή χρηματοδότησης για τα σχέδια CL. Στην πραγματικότητα, σε πολλές περιοχές, το πρόγραμμα κρατικής χρηματοδότησης ή οι κρατικές επιχορηγήσεις υποστηρίζουν οικονομικά κοινοτικές πρωτοβουλίες, ιδίως εκείνα τα έργα που ανταποκρίνονται σε κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς στόχους ή στόχους καινοτομίας. Ωστόσο, σε πολλές από τις ομάδες εστίασης, οι συμμετέχοντες έθεσαν ένα ζήτημα με τη γραφειοκρατική πολυπλοκότητα στην προσπάθεια πρόσβασης σε αυτά τα κεφάλαια. Οι αιτήσεις για επιχορηγήσεις και δημόσιες ενισχύσεις είναι συχνά πολύ χρονοβόρες και ιδιαίτερα ανταγωνιστικές, με μεγάλες απαιτήσεις όσον αφορά τον οικονομικό σχεδιασμό και την υποβολή εκθέσεων,

αποθαρρύνοντας έτσι τις μικρότερες ή λιγότερο έμπειρες επιχειρήσεις που διοικούνται από την κοινότητα. Επιπλέον, η ασυμβατότητα μεταξύ των διαφόρων τύπων ενισχύσεων και των κανονιστικών απαιτήσεων μπορεί να αυξήσει τις προκλήσεις, έτσι ώστε πολλοί επιχειρηματίες να απογοητευτούν από όλα τα εμπόδια που πρέπει να αντιμετωπίσουν για να λάβουν οικονομική στήριξη.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων και των ομάδων εστίασης, η ηθική τραπεζική, η κοινωνική τραπεζική και η βιώσιμη χρηματοδότηση αναδείχθηκαν επίσης ως νέες αναδυόμενες εναλλακτικές λύσεις, με κύριο κίνητρο την υποστήριξη του κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου, μαζί με τις οικονομικές αποδόσεις, καθιστώντας έτσι τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές πιο φιλικές προς τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι παραδοσιακές τράπεζες είναι λιγότερο πρόθυμες να υποστηρίξουν αυτές τις περιπτώσεις λόγω των αντιληπτών χαμηλών οικονομικών αποδόσεων που σχετίζονται με έργα αυτού του τύπου και του υψηλού κινδύνου τους. Παραδείγματα αποτελούν τα ομόλογα κοινωνικού αντίκτυπου, στο πλαίσιο των οποίων οι επενδυτές παρέχουν την αρχική χρηματοδότηση και αποζημιώνονται με βάση την επίτευξη προσυμφωνημένων κοινωνικών αποτελεσμάτων. Παρά αυτά τα δυνητικά βελτιωμένα μοντέλα χρηματοδότησης, αυτά τα καινοτόμα μοντέλα χρηματοδότησης παραμένουν άγνωστα ή απρόσιτα για τους περισσότερους επιχειρηματίες του CL, αυξάνοντας έτσι την ανάγκη για ευαισθητοποίηση και χρηματοοικονομική παιδεία για να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα. Μια άλλη χρήσιμη πηγή χρηματοδότησης αναφέρθηκε ότι είναι οι τοπικές **συνεργασίες με επιχειρήσεις**, πιστωτικές ενώσεις και συνεταιρισμούς. Χάρη σε αυτές τις εταιρικές σχέσεις, τα σχέδια CL μπορούν να προσανατολιστούν προς την επίτευξη κοινών οικονομικών και κοινωνικών στόχων σε τοπικό επίπεδο, και για το λόγο αυτό επιτυγχάνεται συνήθως υψηλή συνεργασία τόσο από ένα σχέδιο όσο και από μια επικείμενη κοινότητα. **Τα ομόλογα κοινωνικού αντίκτυπου** αναφέρθηκαν ως ένας ακόμη μηχανισμός, που σχετίζεται με την προσέλκυση επενδυτών, οι οποίοι αποπληρώνονται με βάση την απόδοση του έργου όσον αφορά την επίτευξη ορισμένων κοινωνικών αποτελεσμάτων. Αυτό που ανέφεραν οι συμμετέχοντες ήταν ότι είτε λόγω παντελούς άγνοιας είτε λόγω έλλειψης χρηματοοικονομικής παιδείας, τα μοντέλα εξακολουθούσαν να μην χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες του CL. Οι περισσότεροι κοινωνικοί επιχειρηματίες σε πολλές περιπτώσεις εξακολουθούν να ζηλεύουν τις μεγάλες επιχορηγήσεις και δωρεές λόγω της απόλυτης έλλειψης ευαισθητοποίησης σχετικά με αυτές τις νέες καινοτόμες επιλογές χρηματοδότησης.

Η **έλλειψη χρηματοοικονομικής παιδείας** έχει αναδειχθεί ξανά και ξανά σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές ως ένας από τους σοβαρούς αποτρεπτικούς παράγοντες. Στην πραγματικότητα, πολλοί ερωτηθέντες δήλωσαν ότι οι υπεύθυνοι για τα έργα CL είναι συνήθως ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι για να διαχειρίζονται προϋπολογισμούς, να σχεδιάζουν πολυετή οικονομικά ή να περιηγούνται στο τοπίο χρηματοδότησης. Οι αρνητικές επιπτώσεις αυτού του ελλείμματος είναι πολυεπίπεδες, διότι η περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδοτικά μέσα επηρεάζει επίσης τη συνολική βιωσιμότητα των έργων. Η εκπαίδευση στη χρηματοοικονομική διαχείριση αναφέρθηκε επανειλημμένα ως ανάγκη προτεραιότητας για να διασφαλιστεί ότι οι ηγέτες των CL λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τη χρηματοδότηση που απαιτείται και τον τρόπο πρόσβασης σε αυτήν.

Εκτός από τις χρηματοοικονομικές γνώσεις, ορισμένα **γραφειοκρατικά ζητήματα** και **κανονιστικά** εμπόδια εντοπίστηκαν ως σημαντικά εμπόδια πρόσβασης. Ιδιαίτερα οι μικρές ή λιγότερο έμπειρες επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας βρήκαν τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων για δημόσιες επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις αρκετά δυσκίνητη και χρονοβόρα. Το βουνό της γραφειοκρατίας που προστίθεται στα αυστηρά κριτήρια επιλεξιμότητας αποτρέπει συνήθως τα σχέδια CL από το να προσπαθήσουν να αποκτήσουν πρόσβαση σε αυτό το είδος χρηματοδότησης. Επιπλέον, η γενική έλλειψη επενδυτών αγγέλων και επιχειρηματικών κεφαλαίων που είναι ειδικά διαθέσιμα για κοινωνικές επιχειρήσεις περιορίζει την πρόσβαση σε ιδιωτικές επενδύσεις, οι οποίες τις περισσότερες φορές διοχετεύονται σε κερδοσκοπικά εγχειρήματα και όχι σε πρωτοβουλίες υπό την ηγεσία της κοινότητας με πρωτίστως κοινωνικούς στόχους.

Τέλος, οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν **την ανάγκη υιοθέτησης μιας διαφοροποιημένης στρατηγικής**

χρηματοδότησης προκειμένου να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των έργων CL. Το να στέκεσαι μόνο σε ένα σκέλος χρηματοδότησης -επιχορηγήσεις, δωρεές ή crowdfunding- καθιστά τα έργα ευάλωτα λόγω της κυμαινόμενης φύσης της οικονομικής στήριξης. Η διαφοροποίηση των ροών χρηματοδότησης μέσω ενός συνδυασμού επιχορηγήσεων, crowdfunding, ομολόγων κοινωνικού αντίκτυπου και χρηματοδότησης με βάση την κοινότητα καθιστά τα οικονομικά θεμέλια των έργων CL πιο ανθεκτικά. Η προσέγγιση αυτή χρησιμεύει για τη μείωση των κινδύνων που προκύπτουν από την εξάρτηση είτε από δημόσιες είτε από ιδιωτικές πηγές χρηματοδότησης, οι οποίες μπορεί να είναι ασταθείς ή αναξιόπιστες μακροπρόθεσμα.

Περίληψη Οικονομικών Μέσων:

- Οι πλατφόρμες συμμετοχικής χρηματοδότησης προσφέρουν την ευκαιρία για ευαισθητοποίηση και συμμετοχή της κοινότητας, αλλά πάσχουν από χαμηλά επίπεδα ψηφιακού γραμματισμού και δυνατοτήτων προβολής.
- Οι συνδρομές μελών και τα κοινωνικά ομόλογα προσφέρουν τακτική πρόσβαση σε οικονομικά μέσα και προσελκύουν κοινωνικούς επενδυτές που αναζητούν μετρήσιμο αντίκτυπο.
- Οι επιχορηγήσεις και οι δημόσιες επιδοτήσεις είναι σημαντικές, αλλά οι διαδικασίες υποβολής αιτήσεων και οι ανταγωνιστικές συνθήκες πρόσβασης μειώνουν αυτές τις ευκαιρίες.
- Η ηθική και κοινωνική τραπεζική φαίνεται να είναι υποστηρικτικές, εναλλακτικές επιλογές στην παραδοσιακή τράπεζα, αλλά όχι διάχυτες.
- Τοπικές επενδύσεις: Οι συνεργασίες με επιχειρήσεις και πιστωτικές ενώσεις παρέχουν εστιασμένη χρηματοδότηση σύμφωνα με τις τοπικές προτεραιότητες.
- Δωρεές και εκδηλώσεις συγκέντρωσης κεφαλαίων: Όλοι είναι ευρέως χρησιμοποιούμενοι τρόποι εξασφάλισης οικονομικών εισροών, ειδικά για μικρότερα έργα που περιλαμβάνουν άμεση συμμετοχή της κοινότητας.
- Ομόλογα κοινωνικού αντίκτυπου: Παρέχουν έναν νέο αλλά ελάχιστα χρησιμοποιούμενο τρόπο απόκτησης ιδιωτικών επενδύσεων με την υπόσχεση απόδοσης εάν επιτευχθούν συμφωνημένα κοινωνικά αποτελέσματα.

Εμπόδια για την εξασφάλιση οικονομικών εισροών:

- Γραφειοκρατικές επιλοκές: Οι χρονοβόρες και πολύπλοκες διαδικασίες που απαιτούνται για την υποβολή αίτησης για επιχορηγήσεις/επιδοτήσεις αποθαρρύνουν τα μικρότερα έργα.
- Έλλειψη δεξιοτήτων διαχείρισης οικονομικών: Οι περισσότεροι ηγέτες της CL δεν τα καταφέρνουν καλά στη διαχείριση του προϋπολογισμού και οι στρατηγικές τους για να κάνουν το έργο οικονομικά βιώσιμο είναι λίγες.
- Σπανιότητα γνώσεων σχετικά με εναλλακτικούς τρόπους χρηματοδότησης: Θα παρατηρήσει κανείς ότι τα ομόλογα κοινωνικού αντίκτυπου και η ηθική τραπεζική δεν έχουν ακόμη υιοθετηθεί λόγω μη εξοικείωσης με αυτές τις μορφές χρηματοδότησης. ➤ Πολιτιστικά και οικονομικά εμπόδια: Τα περισσότερα από τα έργα CL θεωρούνται επικίνδυνα από τα παραδοσιακά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
- Μοναδική πηγή χρηματοδότησης: Αυτός είναι επίσης ένας από τους λόγους για τους οποίους οι οικονομικές καταστάσεις εντός των έργων είναι επισφαλείς.

η) Κύρια θέματα που πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης CL

Διάφορες συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης σε επίπεδο κοινοπραξίας εντόπισαν μερικά από τα βασικά κενά στα επικρατούντα προγράμματα κατάρτισης για τις επιχειρήσεις CL. Πράγματι, οι συζητήσεις αυτές ανέδειξαν την απαραίτητη ανάγκη για μια πιο ολοκληρωμένη και διεπιστημονική κατάρτιση για

την αντιμετώπιση όχι μόνο των κοινωνικών ανησυχιών αλλά και των επιχειρηματικών ανησυχιών κατά τη διαχείριση των σχεδίων CL. Οι συμμετέχοντες τόνισαν την απόλυτη ανάγκη ενσωμάτωσης **πρακτικών εμπειριών με θεωρητικές γνώσεις**, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι τα προγράμματα κατάρτισης θα ανταποκρίνονται συγκεκριμένα στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας. Τα παρακάτω συνοψίζουν μερικά από τα βασικά θέματα που θα μπορούσε να περιλαμβάνει ένα μελλοντικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα CL, βασιζόμενο σε γνώσεις από όλες τις ομάδες εστίασης.

Υβριδισμός της γνώσης σε όλους τους κλάδους: Πιθανώς ένα από τα πιο συχνά μηνύματα που μεταδόθηκαν από όλες τις ομάδες εστίασης ήταν η εκπαίδευση σε διεπιστημονικό επίπεδο που εξοπλίζει τους εκπαιδευόμενους με **ευρείες δεξιότητες για εφαρμογή σε διαφορετικούς τομείς** της επιχείρησης που καθοδηγείται από την κοινότητα. Οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι τα έργα CL απαιτούν γνώσεις από διεπιστημονικούς τομείς των επιχειρήσεων, της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, των νομικών πλαισίων και του μάρκετινγκ. Η ενσωμάτωση αυτών των κλάδων σε ένα συνεκτικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα διασφαλίσει ότι οι συμμετέχοντες είναι σε θέση να εφαρμόσουν ποικίλες έννοιες σε πραγματικά έργα. Αυτό ενισχύει επίσης τη μέθοδο εργασίας σε ομάδες και παρέχει μεγαλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο άλλοι τομείς μπορούν να αλληλοσυμπληρώνονται στην επιδίωξη των στόχων της κοινότητας.

Επιχειρηματική νοοτροπία και καθοδήγηση: Ένα από τα βασικά συστατικά κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος CL είναι η ανάπτυξη επιχειρηματικής νοοτροπίας. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, αυτός είναι ένας τύπος νοοτροπίας που θα καλλιεργήσει την καινοτομία, την ανθεκτικότητα και την προσαρμογή. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει, επομένως, να είναι δομημένα έτσι ώστε να βοηθούν τους συμμετέχοντες να σκέφτονται με πιο δημιουργικό και στρατηγικό τρόπο για την επίλυση προβλημάτων της κοινότητας μέσω επιχειρηματικών προσεγγίσεων. Η δεύτερη πρωταρχική ανάγκη που διατυπώθηκε σε όλες τις ομάδες ήταν η καθοδήγηση, που σημαίνει βελτιωμένος συντονισμός μεταξύ των προγραμμάτων κατάρτισης και των δικτύων υποστήριξης για επιχειρηματικότητα, ιδίως εντός των πανεπιστημίων. Στην καθοδήγηση, οι συμμετέχοντες λαμβάνουν συμβουλές. Τους δίνει τη δυνατότητα να επιλύουν διάφορα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαχείριση έργων υπό την ηγεσία της κοινότητας.

Στρατηγικές Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Συγκέντρωσης Κεφαλαίων: Ο χρηματοοικονομικός αλφαριθμητισμός θεωρήθηκε μία από τις κύριες ελλείψεις στις τρέχουσες εκπαιδύσεις. Οι συμμετέχοντες ήθελαν εκτεταμένη εκπαίδευση στη χρηματοοικονομική διαχείριση, τον προϋπολογισμό, τον οικονομικό σχεδιασμό, τις στρατηγικές για τη συγκέντρωση κεφαλαίων και τη μέτρηση των επιπτώσεων. Πράγματι, θα αποτελούσε σημαντικό μέρος της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των σχεδίων CL, των οποίων η χρηματοδότηση ασυνεπής. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει εκπαιδευτικές ενότητες σχετικά με τον τρόπο αξιοποίησης και διαχείρισης αυτών των ποικίλων πηγών χρηματοδότησης -επιχορηγήσεις, συμμετοχική χρηματοδότηση ή κοινωνικά ομόλογα. Οι συμμετέχοντες πρότειναν επίσης εκπαίδευση για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου από τα μαθήματα, η οποία θεωρείται απαραίτητη για την προσέλκυση επενδυτών και την υποστήριξη της κοινότητας.

Κοινωνική Καινοτομία και Εκτίμηση Επιπτώσεων: Υπήρξαν επίσης εκκλήσεις σε διάφορες ομάδες εστίασης για εκπαίδευση που εστιάζει αποκλειστικά στην κοινωνική καινοτομία και την αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου. Αυτό είναι σημαντικό για τη διατήρηση των επιχειρήσεων CL με τη θεμελιώδη αποστολή τους να καλύπτουν τις ανάγκες της κοινότητας ενώ είναι οικονομικά βιώσιμες. Όπως υπογραμμίζεται, τα τρέχοντα προγράμματα κατάρτισης έχουν έντονο εμπορικό προσανατολισμό, με συχνή αμέλεια της κοινωνικής αποστολής τέτοιων επιχειρήσεων. Η ηθική, η συμμετοχή στην κοινότητα και η κοινωνική ευθύνη θα μπορούσαν επομένως να αποτελέσουν άλλα

θέματα μαθημάτων που θα βοηθούσαν τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν πώς οι κοινωνικοί τους στόχοι πρέπει να συνδυαστούν με τους επιχειρηματικούς στόχους.

Χρήση ψηφιακών εργαλείων για τη διαχείριση και την επικοινωνία έργων: Ο άλλος σημαντικός τομέας που εντοπίστηκε ήταν η ανάγκη κατάρτισης σχετικά με την καλύτερη εφαρμογή των ψηφιακών εργαλείων στη διαχείριση έργων CL. Οι συμμετέχοντες παρατήρησαν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας δεν διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες για την αυτοματοποίηση των λειτουργιών και, ως εκ τούτου, τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Ωστόσο, συνιστάται σε μελλοντικά προγράμματα κατάρτισης να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε εργαλεία διαχείρισης έργων όπως το Trello, το Asana και το Slack, μεταξύ άλλων, εκτός από το λογισμικό οικονομικής διαχείρισης, προκειμένου να βελτιωθούν οι λειτουργίες. Επιπλέον, άλλοι τομείς στους οποίους μπορεί να επικεντρωθούν τα μελλοντικά προγράμματα κατάρτισης είναι η χρήση εργαλείων ψηφιακής επικοινωνίας για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων, τη συγκέντρωση κεφαλαίων και την προβολή.

Νομικές γνώσεις και γνώσεις μάρκετινγκ : Ο νομικός γραμματισμός και οι δεξιότητες μάρκετινγκ ήταν από τα μεγαλύτερα κενά που αναφέρθηκαν στην τρέχουσα εκπαίδευση. Οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν πόσο σημαντικό είναι να ενημερώνονται για τα νομικά πλαίσια που καθοδηγούν τις επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας όσον αφορά τη διακυβέρνηση, τη φορολογία και τη συμμόρφωση. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να εξοπλίσουν τους συμμετέχοντες με τις γνώσεις για να πλοηγηθούν με σιγουριά σε μια τέτοια νομική πολυπλοκότητα. Επιπλέον, το μάρκετινγκ και η διαχείριση πελατών θεωρήθηκαν βασικές δεξιότητες που θα εξασφάλιζαν την προβολή των επιχειρήσεων της CL στην αγορά όσον αφορά την προσέλκυση πελατών και την προσέλκυση επενδύσεων. Αυτό περιελάμβανε, μεταξύ άλλων, εκπαίδευση σχετικά με το branding, την ανάλυση της αγοράς και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων με σκοπό να εξοπλιστούν επαρκώς οι συμμετέχοντες με την ικανότητα να βελτιώσουν το προφίλ του έργου τους και να ενισχύσουν την αλληλεπίδραση με τα μέλη της κοινότητας και τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Εφαρμογή στην πραγματική ζωή και βιωματική μάθηση: Μία από τις πιο επαναλαμβανόμενες προτάσεις που προέκυψαν σε όλες τις ομάδες εστίασης ήταν η ανάγκη για πραγματική εφαρμογή των δεξιοτήτων κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η μάθηση από ομοτίμους, η πρακτική άσκηση σε επιχειρήσεις και τα πρακτικά έργα εκτιμήθηκαν ιδιαίτερα από τους συμμετέχοντες ως τρόποι που τους έδωσαν την ευκαιρία να δοκιμάσουν και να εφαρμόσουν τις θεωρητικές τους γνώσεις σε πραγματικό περιβάλλον. Υπάρχει δίκαιη συμφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων ότι η βιωματική μάθηση, όπως μελέτες περιπτώσεων, προσομοίωση έργου και έκθεση σε ασκούμενους επιχειρηματίες, είναι ένας άλλος σημαντικός τρόπος για καλύτερη απόδοση κατάρτισης. Αυτή η προσέγγιση θα προσφέρει στους συμμετέχοντες πρακτική εμπειρία, αλλά, το πιο σημαντικό, θα τονώσει τη δημιουργική ομαδική μάθηση, η οποία είναι το κλειδί για επιτυχημένα κοινοτικά εγχειρήματα.

Ανθεκτικότητα και δικτύωση: Οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι η εκπαίδευση θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει μαθήματα ανθεκτικότητας έναντι οικονομικής και λειτουργικής ατυχίας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας λειτουργούν σε περιβάλλοντα περιορισμένων πόρων και οποιοδήποτε πρόγραμμα κατάρτισης θα πρέπει να προσδίδει επιμονή για να ξεπεραστούν τα εμπόδια και επίσης να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες τύχες. Δεύτερον, η δικτύωση κρίθηκε επίσης χρήσιμη για την οικοδόμηση καλών σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους εταίρους και τους επενδυτές. Οι συμμετέχοντες επεσήμαναν ευκαιρίες σύνδεσης με πιθανούς συνεργάτες, δημιουργώντας ισχυρά δίκτυα που υποστηρίζουν τα έργα τους με την πάροδο του χρόνου.

Προσωπική Ανάπτυξη και Ευαισθητοποίηση για την Ιδιότητα του Πολίτη: Οι συζητήσεις σε ομάδες εστίασης επεσήμαναν επίσης τη σημασία της προσωπικής ανάπτυξης στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών

προγραμμάτων CL. Από αυτή την άποψη, επισημάνθηκε ότι τόσο η ευαισθητοποίηση του πολίτη όσο και η προσωπική ανάπτυξη έχουν σημασία για την ανάπτυξη ενός αισθήματος ευθύνης και συμμετοχής στις κοινότητες. Οι συμμετέχοντες σημείωσαν ότι η εκπαίδευση πρέπει να υπερβαίνει τις επιχειρηματικές δεξιότητες. Θα πρέπει να βοηθήσει τα άτομα να αναπτύξουν την ηγετική τους ικανότητα, την ενσυναίσθηση και τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες. Αυτές οι ικανότητες αποτελούν μια κρίσιμη βάση για την ανάπτυξη ισχυρών επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας που λαμβάνουν υπόψη τόσο τις κοινωνικές επιπτώσεις όσο και την προσωπική ανάπτυξη των μελών τους.

Ανάγκη για **Εκπαίδευση από τη Δημιουργία Ιδεών** έως το Κενό Υλοποίησης: Τέλος, οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να γεφυρώσουν τα υπάρχοντα κενά μεταξύ της δημιουργίας και της υλοποίησης ιδεών. Πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα οδηγούν τους συμμετέχοντες σε διαδικασίες δημιουργίας ιδεών με δημιουργικούς τρόπους, αλλά σταματούν εκεί χωρίς να βοηθήσουν στη μετάφραση τέτοιων ιδεών σε έργα. Είναι επιθυμητό στο μέλλον, τα μαθήματα να οδηγούν τους συμμετέχοντες στην ανάπτυξη εννοιών στην πράξη, παρέχοντας εργαλεία που μπορούν να καθοδηγήσουν και να εξασφαλίσουν την υλοποίηση στην κοινότητα όπου εργάζονται.

4. Συμπέρασμα

Οι συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν και οι ομάδες εστίασης μεταξύ των διαφόρων εταιρών του έργου PATHFINDER+ έχουν πράγματι ρίξει φως στην τρέχουσα κατάσταση σχετικά με τα προγράμματα κατάρτισης που αφορούν επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας. Αυτά έχουν φέρει στο επίκεντρο τα δυνατά τους σημεία, μαζί με πολλά κενά που υπάρχουν επί του παρόντος. Τέτοιες πληροφορίες παρέχουν μια επισκόπηση των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των εργαλείων που απαιτούνται για να μπορέσουν οι άνθρωποι και οι κοινότητές τους να γίνουν ηγέτες σε βιώσιμα και αποτελεσματικά έργα. Σε όλες αυτές τις εκθέσεις, προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις CL αποτελούν ένα ισχυρό μοντέλο, το οποίο συνδυάζει την επιχειρηματική ορμή, τη συμμετοχή της κοινότητας και την καινοτομία για τη διαχείριση διαφορετικών κοινωνικών ζητημάτων. Για την άνθηση τέτοιων μοντέλων απαιτούνται στοχευμένα και πρακτικά προγράμματα κατάρτισης, τα οποία θα πρέπει να καλύπτουν πολύ συγκεκριμένα κενά σε γνώσεις, ικανότητες και πόρους.

Πράγματι, οι ομάδες εστίασης ανέδειξαν αρκετά επαναλαμβανόμενα θέματα και κενά που πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά το σχεδιασμό και την παροχή προγραμμάτων κατάρτισης για επιχειρήσεις CL. Ένα από τα μεγαλύτερα κενά που εμφανίζονται σε πολλές εκθέσεις είναι αυτό του χρηματοοικονομικού αλφαριθμητισμού. Πολλοί συμμετέχοντες θεώρησαν ότι δεν είχαν τις απαιτούμενες δεξιότητες σχετικά με τη διαχείριση των οικονομικών πτυχών των επιχειρήσεών τους, οι οποίες περιλαμβάνουν τον προϋπολογισμό, τη συγκέντρωση κεφαλαίων, την οικονομική διαχείριση και την πλοήγηση στις επιλογές χρηματοδότησης. Η κατάσταση αυτή επιδεινώθηκε από την έλλειψη εξοικείωσης με εναλλακτικά μοντέλα χρηματοδότησης που μπορούν να παράσχουν τα μέσα για τα σχέδια CL. Ένα άλλο πολύ σημαντικό μειονέκτημα ήταν η **ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων**. Αν και οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στις ομάδες εστίασης είχαν πολύ ισχυρά κοινωνικά και ηθικά κίνητρα, συχνά έλειπε η ικανότητα μετάφρασης αυτών των ιδεών σε βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα. Με αυτόν τον τρόπο, αυτή η έλλειψη συνήθως οδηγούσε σε προβλήματα κλιμάκωσης των έργων ή μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας. Μια πιο ολοκληρωμένη εκπαίδευση στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, τη χρηματοοικονομική μοντελοποίηση και τη στρατηγική ανάπτυξη πρέπει να ενσωματωθεί στα προγράμματα, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν πώς να αναπτύξουν και να διατηρήσουν επιχειρήσεις που θα επικεντρωθούν στον κοινωνικό αντίκτυπο και την οικονομική βιωσιμότητα.

Μια ανεπάρκεια που επισημάνθηκε επανειλημμένα σε πολλά υπάρχοντα προγράμματα είναι η έλλειψη πρακτικής εφαρμογής σε ένα περιβάλλον διαβίωσης. Πολλοί συμμετέχοντες θεώρησαν ότι η κατάρτιση είναι πολύ συχνά θεωρητική και αποσυνδεδεμένη από τις πραγματικές προκλήσεις της λειτουργίας μιας επιχείρησης CL. Υπήρξε έντονη έκκληση για προγράμματα που περιλαμβάνουν πραγματικές περιπτώσιολογικές μελέτες, πρακτικά έργα και καθοδήγηση από έμπειρους επιχειρηματίες. Αντίθετα, οι συμμετέχοντες προσπάθησαν να μάθουν από τις άμεσες εμπειρίες εκείνων που ξεκίνησαν και διαχειρίστηκαν με επιτυχία τέτοιες πρωτοβουλίες, παρά από την καθαρή μάθηση στην τάξη.

Πράγματι, η ανάγκη για συμμετοχή της κοινότητας και κοινωνική καινοτομία αναδείχθηκε ως δύο κρίσιμα θέματα. Αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις CL έχουν κοινοτικές ρίζες, οι συμμετέχοντες περιέγραψαν πώς η περισσότερη εκπαίδευση δεν παρείχε επαρκή μέσα δέσμευσης με τις κοινότητες αποτελεσματικά και αποδοτικά. Πρέπει να υπάρχουν προγράμματα για το πώς να εμπλέκονται οι τοπικοί ενδιαφερόμενοι στη λήψη αποφάσεων, πώς να εντοπίζονται οι τοπικοί πόροι και να χρησιμοποιούνται και πώς να δημιουργείται ιδιοκτησία και αίσθηση συνεργασίας εντός της κοινότητας. Εκτός από την ενσωμάτωση της κοινωνικής καινοτομίας, θεωρήθηκε σημαντικό να ενθαρρυνθούν οι συμμετέχοντες να αναπτύξουν έργα που θα καλύπτουν τόσο τις οικονομικές όσο και τις κοινωνικές ανάγκες για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Οι εκθέσεις όλων των εταιριών προσδιόρισαν τον ρόλο που αναλαμβάνουν όλο και περισσότερο τα ψηφιακά εργαλεία στη διαχείριση και την κλιμάκωση των έργων CL. Αυτό που ήθελαν πολλοί από τους συμμετέχοντες ήταν εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων όπως το Trello για τη διαχείριση έργων, το Slack για ομαδική επικοινωνία και εξειδικευμένο λογισμικό όπως το Xero για οικονομική διαχείριση. Μια άλλη απαίτηση που επαναλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό ήταν η ύπαρξη εργαλείων μέτρησης του αντίκτυπου σε τρεις διαδοχικούς γύρους, επειδή οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις της CL δυσκολεύονται να εξηγήσουν τον κοινωνικό τους αντίκτυπο με μετρήσιμους όρους. Η κατανόηση του τρόπου παρακολούθησης και μέτρησης των οικονομικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων και, στη συνέχεια, η αναφορά τους, γίνεται όλο και πιο σημαντική για σκοπούς χρηματοδότησης και υποστήριξης.

Ένα θέμα που επαναλαμβανόταν συχνά στις εκθέσεις ήταν αυτό της δικτύωσης ή της οικοδόμησης σχέσεων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις CL πετυχαίνουν στο έργο τους με βάση το πόσο καλά μπορούν να δημιουργήσουν σχέσεις με βασικούς ενδιαφερόμενους: χρηματοδότες, κυβερνητικούς φορείς και τοπικές κοινότητες. Η εκπαίδευση θα πρέπει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο αυτά τα δίκτυα χτίζονται, καθώς και καλλιεργούνται και συντηρούνται. ειδικότερα, πώς μπορούν να γίνουν συνδέσεις για την οικοδόμηση ανθεκτικότητας και μακροπρόθεσμης υποστήριξης.

Η άλλη βασική ικανότητα προσδιορίστηκε ως ο εντοπισμός της ανθεκτικότητας του τι επηρέασε τους επιχειρηματίες της CL σε οικονομικές ή προσωπικές δύσκολες στιγμές. Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες φάνηκαν να τονίζουν την ανάγκη για εκπαίδευση που βοηθά τα άτομα να χτίσουν προσωπική και οργανωτική ανθεκτικότητα για να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες και να προσαρμοστούν στις συνθήκες όπως αλλάζουν. Η ανθεκτικότητα σχετίζεται επίσης με την ικανότητα καινοτομίας και την προσαρμοστικότητα που είναι σημαντικές μέσα στα ταχέως μεταβαλλόμενα κοινωνικά και οικονομικά περιβάλλοντα που περιβάλλουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων CL.

Τέλος, ένα από τα πιο αναφερόμενα κενά πόρων των τρεχόντων προγραμμάτων κατάρτισης ήταν η καθοδήγηση και η επακόλουθη υποστήριξη. Ενώ πολλά προγράμματα κατάρτισης προσφέρουν αρχική καθοδήγηση, οι συμμετέχοντες σημείωσαν ότι χωρίς μακροπρόθεσμη καθοδήγηση από πιο έμπειρους επιχειρηματίες ή ειδικούς του κλάδου, είναι πολύ δύσκολο να

Να μετατρέψουν τη μάθηση σε πράξη. Πολλοί συμμετέχοντες πρότειναν επίσης περαιτέρω σχέσεις με μέντορες με την πάροδο του χρόνου, οι οποίοι μπορούν να παρέχουν συμβουλές από πρακτική άποψη, να βοηθήσουν στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων και να παρέχουν υποστήριξη σε καταστάσεις που μπορεί να είναι συγκεκριμένες για το έργο ή την επιχειρηματική τους ιδέα. Αυτή η καθοδήγηση πρέπει να ενσωματωθεί στα προγράμματα κατάρτισης - όχι ως πρόσθετη οντότητα αλλά ως εγγενές μέρος, που εκτείνεται πολύ πέρα από την επίσημη περίοδο μάθησης.

Επιπλέον, προτάθηκε ότι η απόκτηση τέτοιων δεξιοτήτων, απαραίτητων για την ηγεσία επιχειρήσεων υπό την ηγεσία της κοινότητας, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω πρακτικής και πρακτικής μάθησης. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, η επαφή με την πραγματικότητα μέσω πρακτικής άσκησης, θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων και ενεργού έκθεσης στην επιχειρηματική κοινότητα θα αύξανε το επίπεδο αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης. Με αυτόν τον τρόπο, οι συμμετέχοντες θα έχουν την ευκαιρία να δουν πώς η θεωρητική γνώση θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην πραγματική ζωή και να μάθουν μέσα από επαναληπτικές διαδικασίες που βασίζονται στην άμεση ανατροφοδότηση.

Ένα σημαντικό αποτέλεσμα αφορούσε τις δυσανάλογα χαμηλές κοινωνικές αξίες που αντιπροσωπεύονται στα σημερινά προγράμματα σπουδών. Πολλές φορές, οι συμμετέχοντες θεώρησαν ότι δίνεται μεγάλη έμφαση σε αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα στην εμπορική πτυχή του να είσαι επιχειρηματίας, αλλά αυτά τα προγράμματα δεν επικεντρώνονται στην ηθική, το κοινωνικό επίπεδο και τα επίπεδα δέσμευσης της κοινότητας που είναι τόσο βασικά για την ταυτότητα των επιχειρήσεων CL. Οι ισχυρές εκκλήσεις περιελάμβαναν την ενσωμάτωση της εκτίμησης κοινωνικών επιπτώσεων, των ηθικών επιχειρηματικών πρακτικών και των στρατηγικών δέσμευσης της κοινότητας ως κεντρικά στοιχεία σε κάθε εκπαίδευση που θα προσφερθεί στην επιχείρηση υπό την ηγεσία της κοινότητας. Αυτές οι κοινωνικές αξίες βρίσκονται στο επίκεντρο αυτού που κάνει την επιχείρηση CL διαφορετική από μια παραδοσιακή επιχείρηση και είναι αυτές οι αξίες που τα προγράμματα κατάρτισης πρέπει να στοχεύουν να ενσταλάξουν - όχι μόνο ενισχύοντας τις επιχειρηματικές δεξιότητες αλλά, πράγματι, μια βαθιά δέσμευση για κοινωνική αλλαγή.

Τα ευρήματα δείχνουν ρητά ότι θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια ολοκληρωμένη πολυδιάστατη προσέγγιση για την ανάπτυξη ενός κατάλληλου προγράμματος κατάρτισης για επιχειρήσεις υπό την ηγεσία της κοινότητας. Σε ένα τέτοιο πρόγραμμα, η θεωρητική γνώση θα πρέπει να χρησιμοποιείται χέρι-χέρι με την πρακτική έκθεση για να προετοιμάσει και να εξοπλίσει επαρκώς τους συμμετέχοντες με τις σχετικές ικανότητες τόσο στην επιχειρηματική όσο και στην κοινωνική διάσταση της εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει την εγκατάσταση ισχυρής χρηματοοικονομικής παιδείας, την κατανόηση εναλλακτικών μοντέλων χρηματοδότησης και την ανθεκτικότητα απέναντι στις αντιξοότητες. Επιπλέον, ο ψηφιακός γραμματισμός -ειδικά όσον αφορά τη διαχείριση έργων και τα εργαλεία χρηματοοικονομικής παρακολούθησης- θα ενδυναμώσει περαιτέρω τους επιχειρηματίες CL να εκτελούν αποτελεσματικά και να αυξάνουν την κλίμακα του αντίκτυπού τους.

Η καθοδήγηση, η δικτύωση και οι πρακτικές εμπειρίες -μέσω πρακτικής άσκησης, μελέτης περίπτωσης ή άμεσης αλληλεπίδρασης με την επιχειρηματική κοινότητα- διασφαλίζουν περαιτέρω ότι οι συμμετέχοντες βιώνουν τη θεωρία μέσα σε ένα ουσιαστικό, πραγματικό πλαίσιο. Η ενστάλαξη κοινωνικών αξιών, ηθικής και μεθοδολογιών δέσμευσης της κοινότητας σε επίπεδο προγράμματος σπουδών θα διασφαλίσει ότι η κοινωνική αποστολή βρίσκεται στο επίκεντρο αυτών των επιχειρήσεων στην ανάπτυξή τους και τη συμβολή τους στη θετική αλλαγή εντός της κοινότητας.

Συνοπτικά, ένα καλυμμένο κενό κατάρτισης στα υπάρχοντα προγράμματα θα συμβάλει πιο σημαντικά στην ενίσχυση της επιχειρηματικής ικανότητας υπό την ηγεσία της κοινότητας για τη δημιουργία τόσο οικονομικού όσο και κοινωνικού αντίκτυπου. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα συμβάλουν στον

εξοπλισμό των συμμετεχόντων με το σωστό μείγμα επιχειρηματικής οξυδέρκειας, κοινωνικής ευαισθητοποίησης και πρακτικών εργαλείων που θα υποστηρίξουν την ανάπτυξη σε ένα βιώσιμο, ανθεκτικό και αποτελεσματικό έργο υπό την ηγεσία της κοινότητας σε όλη την Ευρώπη και πέραν αυτής.

5. Προσάρτημα

Εθνικές εκθέσεις:

https://drive.google.com/drive/u/0/folders/116ml2N4XCee6L65pCkD_GHqNSW7Wpy2x

Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them. 2023-1-ES01-KA220-HED-000161343