



Bendrai finansuojama iš  
Europos Sąjungos



## PATHFINDER – Skaitmeninio mokymosi aukštosiose mokyklose skatinimas pasitelkiant bendruomenės verslų vystymą

Projekto ID 2023-1-ES01-KA220-HED-000161343

### WP2 – Konsoliduotoji ataskaita – Bendruomenės vadovaujamų įmonių plėtros įžvalgos ir iššūkiai

Parengė Fifty-Fifty



**Fifty-Fifty**  
Socialinės inovacijos  
& Sanglaudos institutas



Bendrai finansuojama  
Europos Sąjungos

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-0001613433





## Turinys

Turinys .....	2
1. Įžanga .....	3
2. Metodika .....	4
1. Tikslinės grupės .....	4
2. Interviu ir tyrimas .....	4
3. Duomenų rinkimas ir analizė .....	5
Klausimynas .....	5
Klausimyno administravimas .....	6
1. Internetinė apklausų platforma .....	6
2. Pokalbiai .....	6
3. Vertimas raštu .....	6
4. Platinimas .....	6
Duomenų rinkimas .....	7
3. Įžvalgos ir iššūkiai .....	7
4. Išvada .....	25
5. Priedas .....	27
<a href="https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1I6ml2N4XCee6L65pCkD_GHqNSW7Wpy2x">https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1I6ml2N4XCee6L65pCkD_GHqNSW7Wpy2x</a> .....	27



## 1. Įžanga

**PATHFINDER+**, "Skaitmeninio mokymosi aukštosiose mokyklose skatinimas pasitelkiant bendruomenės verslų vystymą" (angl. „Paving the way for Digital Learning in Higher Education with Enterprise Community Development“) yra projektas, kurio tikslas - remti bendruomenės vadovaujamų įmonių plėtrą per skaitmeninius mokymosi sprendimus ir tikslines švietimo programas. Dėmesys tvarumui, socialinėms įmonėms ir į bendruomenę orientuotoms įmonėms pastaraisiais metais nuolat augo, o šis projektas padės reaguoti į kai kuriuos iššūkius, susijusius su CLE kompetencijomis, tinklais ir finansiniais klausimais.

Glaudžiai bendradarbiaujant su aukštojo mokslo institucijomis, vietos plėtros agentūromis ir bendruomenės lyderiais, PATHFINDER + siekia sujungti akademinės žinias su jų vertimu į faktinį įgyvendinimą bendruomenės vadovaujamoje įmonėje. Apžvelgiant novatoriškus modelius ir geriausią praktiką visoje Europoje, projektu ketinama parengti išsamią mokymo programą, apimančią skaitmeninę mokymosi saugyklą. Tai reiškia, kad išvestinė mokymo programa galėtų padėti ugdyti verslininkams, studentams ir instruktoriams reikalingus įgūdžius ir žinias, kad būtų kuriamos ir tvarios CLE, toliau didinant socialinį, ekonominį ir aplinkosauginį atsparumą vietos jurisdikcijose.

PATHFINDER+ daugiausia dėmesio skiria bendruomenės verslumui, socialinėms inovacijoms ir skaitmeniniam raštingumui; todėl jos tikslai suderinami su Europos Komisijos sukurta sistema „EntreComp“. Ji siekia sukurti mikrokredencialo sistemą "bendruomenės vadovaujamuose socialinių inovacijų projektuose", kuri leis dalyviams dalyvauti transformaciniame bendruomenės vadovaujamoje veikloje, visapusiškai suvokiant valdymą, finansų planavimą ir etišką sprendimų priėmimą.

Dalyvauja šeši projekto partneriai, kurių kiekvienas prisideda atliekant mokslinius tyrimus, dalyvaujant tikslinėms grupėms ir rengiant pritaikytą mokomąją medžiagą. Tai apims geriausios praktikos priemonių rinkinį ir atvejų tyrimus, kuriais dalyvis visos institucijos, kad regionai galėtų bendradarbiauti ir perduoti žinias, siekiant pagerinti visos Europos bendruomenės vadovaujamą įmonių ekosistemą.

Atsižvelgiant į problemas, su kuriomis šiuo metu susiduria CLE platesniame šiuolaikinės visuomenės kontekste, ypač atsižvelgiant į socialinį, kultūrinį ir ekonominį tvarumą, atsiranda poreikis atlikti struktūrinius pokalbius ir tikslines grupes, nes tai yra svarbi priemonė įgyti įžvalgų ir kurti tikslinius sprendimus. Tikslas būtų aptarti, kaip CLE praktiškai keičia savo dinamiką ir nustato, kokių kompetencijų reikia bendruomenės vystymuisi remti.

Priežastis, dėl kurios CLE tampa vis svarbesnė, yra tai, kad jie, kaip pranešama, yra tolesnis kolektyvinis sprendimų priėmimas, socialinis teisingumas ir ekonominių galimybių demokratizavimas. Kita vertus, CLE taip pat susiduria su gana didelėmis kliūtimis, tokiomis kaip biurokratija, finansavimo trūkumas ir nesugebėjimas pakankamai gerai sujungti tinklus, kaip nurodyta įvairiose ataskaitose. Kelias į priekį, kurio labai reikia, yra būdai, kuriais galima plėtoti šias įmones bendradarbiaujant partneriams, pavyzdžiui, švietimo įstaigoms, vietos valdžios institucijoms ir verslininkams.

Be to, CLE dažnai susiduria su sunkia finansine padėtimi, patyrusio darbo trūkumu ir sudėtinga teisine aplinka. Todėl dauguma partnerių sutinka, kad tikslinės mokymo programos yra būtinos; praktiniai įgūdžiai apima finansinį raštingumą, bendruomenės informavimą ir atsparumą.

Tuo tarpu gebėjimas naudotis skaitmeninėmis priemonėmis ir prisitaikyti prie šiuolaikinių technologijų laikomas labai svarbiu, kad CLE pralenktų šiandieninę sparčią aplinką.



## 2. Metodika

Projekto PATHFINDER+ metodinis požiūris daugiausia grindžiamas kokybiniu požiūriu, tikslinėmis grupėmis ir pokalbiais, taip pat kiekybiniu požiūriu, siekiant užtikrinti visapusišką CLE analizės aprėptį ir išlaikyti kompetencijas. Jo pagrindinis dėmesys iš esmės yra empiriniai duomenys, generuojami per tikslines grupes ir apklausas šešiose partnerių organizacijose, vadovaujančiose šiam projektui. Tai suteikė daugybę įžvalgų, suburiant akademikus, verslininkus, konsultantus ir instruktorius įvairiose srityse, susijusiose su socialinėmis ir bendruomeninėmis įmonėmis.

### 1. Tikslinės grupės

Pagrindinė kokybinė priemonė buvo tikslinės grupės, kuriose pakviesti susiję bendruomenės vadovaujami suinteresuotieji subjektai galėjo išreikšti patirtį, sunkumus ir priimtas strategijas, susijusias su bendruomenės vadovaujamomis įmonėmis ir mokymo programomis. Kiekviena organizacija partnerė buvo atsakinga už tikslinės grupės su vietos dalyviais organizavimą įvairiuose sektoriuose: aukštasis mokslas, socialinis verslumas, vietos plėtra ir konsultavimas. Jie buvo organizuojami atsižvelgiant į pagrindinius diskusijų klausimus, pavyzdžiui:

CLE konceptualizacija, daugiausia dėmesio skiriant valdymo struktūroms, etikos principams, esamoms švietimo ir mokymo programoms, įskaitant novatoriškus modelius ir mokymosi patirtį, ir bendruomenės vaidmeniui ją plėtojant.

Finansinis tvarumas, teisinės sistemos ir bendruomenės dalyvavimas: CLE iššūkiai ir galimybės.

Kompetencija, būtinai susijusi su CLE kūrimu ir valdymu, yra susijusi su lyderyste, finansiniu raštingumu ir skaitmeninėmis priemonėmis.

Pastatų tinklai: Ji pabrėžia viešojo ir privačiojo sektorių subjektų bendradarbiavimo svarbą kuriant bendruomenę grindžiamas socialines inovacijas.

Kiekvienai diskusijai vadovavo moderatorius pagal struktūrinę darbotvarkę, siekiant užtikrinti, kad būtų atsižvelgta į plataus masto perspektyvas. Išvadose apibendrintos plačios temos ir sprendimai, kuriuos pateikė šios diskusijos. Šie kokybiniai duomenys turėjo atlikti svarbų vaidmenį padedant nustatyti esamų mokymo programų spragas ir rengiant labiau pritaikytą projekto mokymo programą.

Tikslinė grupė taip pat padėjo patvirtinti 2-ojo darbo grupės „Mapping analysis“ išvadas.

### 2. Interviu ir tyrimas

Kita vertus, kokybiniai ir kiekybiniai duomenys buvo renkami atliekant apklausą, pagrįstą struktūrizuotais pokalbiais su "Google" forma, siekiant papildyti tikslinių grupių įžvalgas. Apklausą atliko tikslinių grupių dalyviai ir papildomi bendruomenės verslumo ekosistemos suinteresuotieji subjektai. Pagrindinės aptariamos sritys yra šios:

Kompetencijos vertinimas: Vienas iš užduotų klausimų buvo susijęs su pagrindinėmis kompetencijomis, kurių, dalyvių nuomone, reikia bendruomenės vadovaujamam verslumui.

Programos žinomumas: Apklausoje taip pat buvo klausama apie dalyvių žinias apie esamas mokymo programas ir jų idėjas, ką būtų galima padaryti, kad būtų tinkamiau remiamos CLE.

Buvo reikalaujama, kad kiekvienas partneris gautų bent **40 apklausos atsakymų**, taigi iš viso konsorciume būtų gauta 240 užpildytų atsakymų.



### 3. Duomenų rinkimas ir analizė

Duomenys, gauti iš kiekvieno partnerio tikslinių grupių ir apklausų, kaupiami ataskaitose apie vietas ir nacionalinius CLE iššūkius. Šių konsolidacijų rezultatai galėtų būti panaudoti kuriant mikrokredencialų sistemą ir skaitmeninį priemonių rinkinį bendruomenės inicijuotoms socialinėms inovacijoms Europoje remti.

Šiuo atžvilgiu projekte PATHFINDER+ taikomas dvejetainis požiūris, pagal kurį naudojamos tikslinės grupės ir apklausa, užtikrina, kad metodika būtų išsami ir dalyvaujamoji, atspindinti didžiąją dalį įvairios regionų patirties ir poreikių, kartu tvirtai įsišaknijusi tose realiose praktikose, kurias yra būtinos kuriant novatoriškus sprendimus, reikalingus kiekvienu iššūkiu, su kuriais susiduria CLE, lygmeniu.

#### Klausimynas

Toliau pateikiamas klausimynas, kuris buvo naudojamas mokslinių tyrimų tikslais. Projekto partnerių bendru sutarimu parengtas klausimynas, į kurį įtraukti glaudaus pobūdžio klausimai (kelių pasirinkimų forma) ir atvirojo tipo klausimai, kad būtų galima surinkti duomenis, t. y. po 40 suinteresuotųjų subjektų iš kiekvienos šalies.

Nuoroda į apklausą: <https://docs.google.com/forms/d/1nX9lgpavBmXDwPMptHSptCDURK-uvZSJS4yKVm9KmAo/edit>

#### Pagrindiniai klausimai:

1. Remdamiesi savo patirtimi, pasirinkite patarimus, kaip plėtoti "bendruomenės vadovaujamus" projektus mūsų teritorijose.
2. Kokios kompetencijos, jūsų nuomone, reikalingos bendruomenės vadovaujamam projektui plėtoti?
3. Ar kada nors dalyvavote ar žinojote apie kokią nors bendruomenės inicijuotą mokymo / verslumo programą?
4. Kokia mokymo programa, susijusi su „socialinės bendruomenės“ projektų plėtojimu, jums žinoma ir ar galėtumėte labai trumpai pateikti pagrindinius aspektus (universitetas / institucija, kurioje ji teikiama; programos pavadinimas; pagrindinis turinys, galite įtraukti nuorodą, jei galite ją turėti...)?
5. Su koku mokymo turiniu dirbote „bendruomenės vadovaujamų“ verslininkų mokymo programoje (-ose)?
6. Kalbant apie šią mokymo programą, kokios, jūsų nuomone, yra trys pagrindinės jos stiprybės?
7. Kalbant apie šią mokymo programą, kokios, jūsų nuomone, yra trys pagrindinės jos silpnybės?
8. Kalbant apie šią mokymo programą, kokie, jūsų nuomone, yra trys pagrindiniai jos sėkmės veiksniai?
9. Kalbant apie šią mokymo programą, koks, jūsų nuomone, yra pagrindinis jos poveikis ir indėlis bendruomenei?
10. Kokių pokyčių ir (arba) poveikio ši programa turėjo jūsų asmeniniame ir (arba) profesiniame gyvenime?
11. Kokia, jūsų nuomone, yra novatoriškiausia šios mokymo programos dalyvių veikla ir ar galėtumėte ją labai trumpai apibūdinti?
12. Kalbant apie šią mokymo programą, kokios, jūsų nuomone, yra įdomiausios taikomosios skaitmeninės priemonės „socialinių bendruomenių“ projektams plėtoti?
13. Kokio mokymo turinio, jūsų nuomone, trūksta „bendruomenės“ verslininkams skirtose mokymo



programose?

14. Kokiomis su šia mokymo programa susijusiomis aplinkybėmis, užduotimis ir (arba) darbo vietomis ji galėtų būti taikoma? (Pavyzdžiui, savanoriškose programose arba piliečių dalyvavimo veikloje ir t. t.)
15. Labai trumpai apibūdinkite savo viziją apie "bendruomenės vadovaujamų" projektų plėtrą universitetuose - aukštajame moksle.
16. Remdamiesi savo patirtimi nurodykite, kokios kompetencijos yra palankios siekiant sukurti nuoseklų suinteresuotųjų subjektų partnerių tinklą, kad būtų remiamas bendruomenės vadovaujamas (socialinis / aplinkos / kultūrinis) projektas?
17. Remiantis jūsų patirtimi, su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduria verslininkai, norintys sukurti bendruomenės vadovaujamą įmonę?
18. Kokie, jūsų nuomone, yra geriausi bendruomenės vadovaujamos įmonės finansavimo šaltiniai?
19. Kokį patarimą duotumėte verslininkui, norinčiam plėtoti bendruomenės vadovaujamą įmonę?
20. Kiti svarbūs mokymo aspektai, į kuriuos reikėtų atsižvelgti

Klausimyno administravimas

### 1. Internetinė apklausų platforma

Šiuo atžvilgiu projekto internetinė apklausos platforma buvo „Google Forms“; ji yra gana patikima ir paprasta naudoti. Internetinis klausimynas buvo naudojamas kaip stebėsenos priemonė pasiūlymo rodikliui, t. y. apklausų ir atsakymų, kuriuos reikia gauti, skaičiui, patikrinti. Naudodami "Google Forms" galite lengvai sukurti klausimyną ir juo veiksmingai dalytis su tiksline populiacija, tuo pačiu leidžiant rinkti ir analizuoti duomenis realiuoju laiku. Kadangi priemonė yra prieinama visuose įrenginiuose ir labai paprasta naudoti, tai bus labai tinkamas būdas susisiekti su įvairiais respondentais.

### 2. Pokalbiai

Be to, kad jis taip pat gali būti administruojama internetu, interviu yra vertingas būdas atlikti klausimyną, ypač jei ieškoma turtingesnių ir labiau atskleidžiančių atsakymų. Šis metodas leidžia labiau asmeninę sąveiką ir todėl gali būti naudojamas siekiant išsiaiškinti klausimus ar idėjas, kurios proceso metu gali būti neaiškios.

### 3. Vertimas raštu

Pirma, klausimynas buvo išverstas į visas susijusias kalbas, kuriomis kalbama dalyvaujančiose šalyse, kad jis būtų reprezentatyvus, įtraukus ir suprantamas visoms tikslinėms grupėms. Šis žingsnis iš tikrųjų yra svarbus renkant pagrįstus ir prasmingus atsakymus, nes dalyviai dirbs su turiniu savo gimtąja kalba, užtikrindami, kad visi jame nustatyti terminai ir klausimai būtų suprantami.

### 4. Platinimas

Apklausos sąsaja su galimais respondentais dalijamasi keliais platinimo būdais, įskaitant:

Kvietimai e. paštu buvo išsiųsti tiesiogiai suinteresuotiesiems subjektams, akademikams, verslininkams, su jaunimu dirbantiems asmenims ir kitiems susijusiems dalyviams.

Profesionalūs tinklai: informavimo veikla per vietas ir tarptautinius tinklus, susijusius su bendruomenės vadovaujamomis įmonėmis, švietimu ir socialiniu verslumu. Atliekant kartografinę analizę buvo sukurta patikima duomenų bazė.

Šiais kanalais užtikrinama plati aprėptis, sudarant sąlygas dalyvauti visiems skirtingiems sektoriams ir



taip sudarant sąlygas apklausai pasiekti tikslinę auditoriją.

#### Duomenų rinkimas

Projekte PATHFINDER+ duomenys renkami visapusiškai laikantis duomenų apsaugos taisyklių ir dalyvių sutikimo protokolų. Apklausos metu dalyviai informuojami apie tai, kaip bus tvarkomi ir tvarkomi jų asmens duomenys. Į klausimyną įtrauktu sutikimo pareiškimu užtikrinamas dalyvių duomenų tvarkymo skaidrumas ir teisinė atitiktis. Pareiškimas išdėstytas taip:

**Pritarimo pareiškimas:** „Sutinku, kad mano duomenys būtų tvarkomi siekiant informuoti mane apie visas naujausias naujienas, Europos projektus, renginius, dotacijas, įmonėms, verslininkams, studentams, absolventams ir kt. skirtas programas. „Fundeun“ tvarkys jūsų duomenis, kad galėtų tvarkyti ir įteisinti tokį tvarkymą pagal jūsų sutikimą. Galite pasinaudoti savo priegais, ištaisymo, ištrynimo ir kitomis teisėmis, kaip nurodyta papildomoje informacijoje, esančioje Privatumo politikoje.“

Pagrindiniai duomenų rinkimo aspektai:

Visi respondentai, kurie atsakė tiek į apklausą, tiek į pokalbius, duomenis pateikė savanoriškai. Prieš pateikdami atsakymus, jie gali susipažinti su sutikimo pareiškimu.

Duomenų naudojimas: Duomenys renkami tik siekiant informuoti dalyvius apie mokymo programas, internetinius seminarus, tinklaveikos susitikimus ar renginius, susijusius su bendruomenės vadovaujama projektais. Duomenų atskleidimas trečiosioms šalims, išskyrus atvejus, kai konkrečiai nurodyta, nebūtų naudojamas tik tolesniam su projektu susijusios komunikacijos ir sklaidos veiklos plėtojimui.

Duomenų valdymas: Konsorciumas garantuoja duomenų tvarkymą pagal galiojančias asmens duomenų apsaugos Europos Sąjungoje taisykles, BDAR, atsižvelgiant į saugumo priemones, užkertančias kelią jų dingimui, žalingam naudojimui ar neteisėtai prieigai, garantuojant tikslią ir aktualią informaciją, užtikrinant dalyvių teisių įgyvendinimą.

Laikantis šių principų, PATHFINDER+ projektas užtikrina etiką, skaidrumą ir privatumo teisių paisymą visose veiklos srityse, susijusiose su duomenų rinkimu; taip kuriamas pasitikėjimas ir skatinamas aktyvus dalyvavimas tiek apklausos, tiek pokalbio etapuose.

### 3. Įžvalgos ir iššūkiai

Šiame skirsnyje apibendrinamos tikslinių grupių ir pokalbių su įvairių profilių suinteresuotaisiais subjektais (akademikais, vietos plėtros technikais, konsultantais, mentorais, verslininkais, socialiniais verslininkais ir aukštųjų mokyklų studentais) įžvalgos. Įžvalgos padės PATHFINDER+ projektui sukurti įtraukią sistemą, kuria būtų šalinamos esamos spragos ir suteikiamas veiksmingas pagrindas CLE klestėjimui. Šiuo atžvilgiu požiūris yra labai svarbus siekiant įgalinti vietos bendruomenes didinant socialinius dividendus, kuriuos gauna žmonės, taip pat užtikrinant ilgalaikę tokių įmonių sėkmę įvairiuose regionuose.

#### a) Esamų mokymo programų stipriųjų ir silpnųjų pusių skaičius.

Toliau pabrėžiamos stipriosios ir silpnosios pusės, kurios yra įvairių CLE siūlomose mokymo programose.



Ši analizė grindžiama diskusijomis per tikslines grupes, suteikiant įžvalgų į išsamias pastabas apie programų veiksmingumą ir sritis, kurias reikia tobulinti.

Santrauka: Esamų mokymo programų privalumai

Stiprumas	Partnerių %*
Aukštas piliečių dalyvavimo ir bendradarbiavimo lygis	100%
Komandinio darbo ir mentorystės akcentavimas	83%
Institucinė parama ir bendruomenės dalyvavimas	83%
Praktinis praktinis mokymosi metodas	67%
Didelis dėmesys socialinės ekonomikos principams	50%
Tinklaveikos ir mentorystės galimybės	83%
Suderinimas su darnaus vystymosi tikslais (DVT)	33%
Finansinio raštingumo ugdymas	50%
Dėmesys inovacijoms ir verslumo įgūdžiams	67%
Dėmesys skaitmeniniam raštingumui ir priemonių naudojimui	33%

\*% partnerių: Kiek partnerių iš viso nustatė šį stiprumą.

Pagrindinis akcentuotas stiprumas yra **gilus įsitraukimas ir dalyvavimas** visose programose, ypač studentų ir bendruomenės asmenų atveju. Aktyvus bendradarbiavimas ir komandinis darbas bus pagrindas, kuriuo remiantis bus vykdomi bendruomenės vadovaujami projektai. Darbo betarpiškumas ir praktinis pritaikymas suteikia dalyviams tiesioginę darbo, kuriame jie mokomi, patirtį. Todėl dalyvavimas įgalina asmenį prisiimti atsakomybę iš atsakomybės ir, atsižvelgiant į tai, tai lems mokymo metu sukurtų iniciatyvų tvarumą. Dalyvaudami praktiniuose realiuose projektuose, dalyviai taiko teorines įžvalgas apie konkrečius veiksmus, taigi ir vertingą patirtį, kad galėtų praktiškai įgyvendinti savo bendruomenės vadovaujamas įmones.

Daugelis mokymo programų atitinka **DVT**, nes jose pateikiamos **perspektyvos, kaip** dalyvių darbas padeda siekti visuotinių socialinių, aplinkos ir ekonominių tikslų. Programos skatina dalyvius galvoti ne tik apie savo kontekstą, bet ir apie ilgalaikį tvarumą ir tai, kaip jų įmonės gali prisidėti tiek vietos, tiek pasauliniu mastu. Šios sąsajos su pasauliniais tikslais stiprinti dalyvių socialinės atsakomybės jausmą kuriant įmones, kurios prisidės ne tik prie vietos poreikių, bet ir prie platesnių visuomenės pokyčių. Buvo nustatyta, kad reikės gilesnio mokymo.

Kitos programų stipriosios pusės yra **teikiamos mentorystės ir tinklų kūrimo galimybės**. Jiems taip pat suteikiama neįkainojama galimybė įgyti patirties iš daugelio specialistų, kurie galės pasiūlyti gaires ir paramą tiek mokymo metu, tiek po jo. Taip pat reikia spręsti problemas, kylančias dėl sudėtingos bendruomenės vadovaujamo įmonių valdymo užduoties, teikiant praktinius patarimus tokiais klausimais kaip vadovavimas, išteklių valdymas ir sprendimų priėmimo procesai. Tinklų kūrimo galimybės taip pat leis dalyviams užmegzti santykius su kitais verslininkais, organizacijomis ir suinteresuotaisiais subjektais, kurie ilgainiui padėtų įgyti išteklių ir paramos tolesniam įmonės išlaikymui.

Programos taip pat įspūdi dėl **praktinio mokymosi** dėmesio. Daugelis mokymo sesijų naudoja modeliavimą, atvejų tyrimus ir realaus pasaulio patybas, kurios padeda dalyviams pritaikyti teorines



žinias apčiuopiamoms problemoms. Praktinis mokymasis patvirtino, kad dalyvis ugdo reikiamus įgūdžius ir pasitikėjimą, kad galėtų veiksmingai valdyti bendruomenės vadovaujamą įmonę. Darbas su realiais projektais mokymo metu reiškia, kad dalyviai išsamiai supranta iššūkius, su kuriais jie gali susidurti lauko lygmeniu, ir kaip elgtis su tais, kai jie patenka į lauką.

Todėl programoms taip pat naudinga institucinė ir bendruomenės parama, nes dalyviai gali naudotis įvairiais ištekliais, priemonėmis ir tinklais, kurie dar labiau padidina mokymo poveikį. Universitetų ir bendruomenių organizacijų dalyvavimas reiškia, kad dalyviai bus susieti su didesne paramos ekosistema, taip pasinaudojant patirtimi ir infrastruktūra, prieinama per tokias partnerystes. Dėl tokios stiprios teikiamos paramos dalyviai jaučiasi įgalinti ir gerai pasirengę siekti savo verslo interesų.

Santrauka: Esamų mokymo programų trūkumai

Trūkumai	Partnerių %*
Trūksta išsamių teisinių ir finansinių žinių	100%
Ribotas finansavimas ir finansiniai ištekliai	83%
Trumpa programų trukmė ir tolesnių veiksmų trūkumas	67%
Nepakankamas skaitmeninis raštingumas ir priemonių naudojimas	50%
Ribotas aktualumas vietos lygmeniu ir išplečiamumas	50%
Biurokratinės ir administracinės kliūtys	50%
Praktinių, realių taikomųjų programų trūkumas	33%
Didelis biurokratinių procesų sudėtingumas	33%
Akademinė kalba kaip prieinamumo kliūtis	33%

\*% partnerių: Kiek partnerių iš viso nustatė šį pritarimo stiprumą.

Tačiau buvo keletas pagrindinių spragų, kurios egzistavo daugumoje mokymo programų, kurias reikia lankyti. Šiuo atžvilgiu svarbiausia yra **visapusiškas finansavimas ir teisinis mokymas**. Nors programos dalyviai gali būti orientuoti į pagrindines finansines sąvokas, dauguma programų nesigilina į finansų valdymo aspektus, lėšų įsigijimą ir teisines sistemas. Dėl šio atotrūkio daugelis dalyvių neturi pakankamai priemonių, kad galėtų susidoroti su ekonominėmis realijomis, susijusiomis su bendruomenės vadovaujamos įmonės valdymu užtikrinant tvarų finansavimą ir ilgalaikį finansinių išteklių valdymą. Nesant tinkamo finansinio raštingumo ir teisinių žinių pagrindo, dalyviams sunku išlaikyti įmonės pasibaigus ankstyviesiems etapams.

Antrasis didelis trūkumas yra susijęs su trumpa trukme, kurią daugelis programų priima mokydamas. Taip yra dėl to, kad mokymui skiriama labai mažai laiko, o tai, daugumos dalyvių teigimu, nepadeda jiems visapusiškai suprasti sudėtingų klausimų, susijusių su bendruomenės vadovaujamų įmonių valdymu. Nors programos yra naudingos įvadiniais lygiais, jų trumpos sesijos neleidžia aprėpti kritinių temų, **tokių kaip verslo plėtra ir bendruomenės dalyvavimas**. Tai taip pat yra trumpas laikotarpis, kuris riboja pačių dalyvių sąvokų internalizavimą ir gali turėti įtakos veiksmingam jų projektų taikymui.

Kita problema, dėl kurios kyla šis klausimas, yra **tolesnių veiksmų trūkumas pasibaigus** mokymo kursams. Daugelis dalyvių teigė, kad po pradinių mokymų nebuvo imtasi jokių tolesnių veiksmų, susijusių su mentoryste ar prieiga prie išteklių, todėl sunku išlaikyti tokių projektų įgyvendinimo tempą. Nesant



tolesnių veiksmų ir nuolatinės paramos, dalyviai dažnai patiria nuostolių, kad įveiktų kai kuriuos vėliau galinčius kilti iššūkius. Tiesą sakant, projektas gali sustoti arba visiškai žlugti be nuolatinių gairių. Nesant tolesnių veiksmų mechanizmų, sumažėja ilgalaikis poveikis, kurį gali sukelti mokymas, nes dalyviams trūksta priemonių, kad jų įmonės veiktų ilgą laiką.

Kitas trūkumas yra tas, kad keliuose programose **trūksta skaitmeninio raštingumo mokymo**. Nors kai kurie dalyviai supažindinami su pagrindinėmis skaitmeninėmis priemonėmis, mokymas yra mažesnis už mokymą, kuris iš tikrųjų suteikia jiems galimybę dirbti su tokiais priemonėmis. Skaitmeninis raštingumas yra labai svarbus tvarkant šiuolaikines įmones, nuo projektų valdymo iki komunikacijos iki net lėšų rinkimo. Dėl šios skaitmeninių įgūdžių spragos dalyviai atsiduria nepalankioje padėtyje, nes plečia savo įmones arba naudojami skaitmeninėmis platformomis, kad pagerintų savo veiklą.

Manoma, kad kai kurioms programoms trūksta **vietos aktualumo ir išplečiamumo**. Dalyviai manė, kad mokymo medžiaga, įskaitant atvejų tyrimus ir pavyzdžius, iš esmės yra labai bendro pobūdžio ir nepakankamai atspindi problemas, su kuriomis susiduria jų artimiausios vietos bendruomenės. Todėl dalyviams buvo sunku pritaikyti šias pamokas savo kontekste. Mokymai, atspindintys realijas, kuriose jie veikia vietos aplinkoje, padarys programas aktualesnes ir veiksmingesnes. Be to, šiomis aplinkybėmis dalyviai atkreipė dėmesį į tam tikras biurokratinės ir administracinės kliūtis, trukdančias sėkmingai veikiančioms įmonėms plėsti veiklą kituose regionuose. Be to, komplikacija užsitikrinti pakankamą finansavimą didina dar vieną susirūpinimą - bendruomenės vadovaujamų įmonių perspektyvą plėstis už pradinių etapų ribų.

Galiausiai, **deja, galimybės gauti finansavimą** negerėja visose mokymo programose. Daugeliui dalyvių vis dar buvo sunku gauti finansavimą ir su juo susijusią finansinę paramą, būtiną siekiant užtikrinti, kad jų įmonės išliktų. Šis finansinės paramos trūkumas dažnai neleidžia projektams peržengti eksperimentinio etapo ir konsoliduoti bei plėstis. Nesant tinkamo finansavimo, dalyviams kyla realių kliūčių konsoliduoti ilgalaikes, tvarias bendruomenės vadovaujamas įmones.

## b) Inovatyvių modelių skaičius. išplečiamumo ir atkartojamumo laipsnis.

Santrauka: Novatoriškų modelių skaičius

Novatoriški modeliai	Partnerių %*
Diskusijų forumai ir atviras dialogas	100%
Praktiniai seminarai ir praktiniai užsiėmimai	100%
Išvykos vietoje ir tiesioginis bendravimas su specialistais	83%
Vaidmenų modeliavimas ir hakatonai	83%
Bendros kūrybos praktiniai seminarai ir bendradarbiavimo veikla	83%
Socialinių projektų modeliavimas	67%
Poveikio vertinimas ir iššūkiams grindžiamas mokymasis	67%
Tinklaveikos renginiai ir mentorystės galimybės	50%
Iššokančios projektų mugės ir interaktyvūs pristatymai	50%

\*% partnerių: Kiek partnerių iš viso nustatė šį stiprumą.

Nors "PATHFINDER+" partnerių tikslinės grupės ir pokalbiai iš tiesų parodė didelį kūrybiškumą novatoriškoje veikloje, įtrauktoje į esamas CLE mokymo programas, ši veikla yra bandymas panaikinti atotrūkį tarp teorinių žinių ir praktinio taikymo, skatinant didesnę dalyvių dalyvavimą, bendradarbiavimą ir praktinį mokymąsi. Trumpai tariant, kūrybiniai metodai buvo įdiegti į visų partnerių mokymo programas, kad dalyviai būtų mokomi, kaip elgtis su daugybe sunkumų, susijusių su CLE valdymu ir



masteliu.

Šiose mokymo programose buvo įdiegta daug novatoriškų modelių, pagal kuriuos kiekvienas partneris, reaguodamas į įvairius dalyvių poreikius, pristatė unikalias strategijas. Dauguma modelių apėmė **diskusijų forumų, praktinių seminarų, ekskursijų, interaktyvių mokymosi metodų ir modeliavimo derinį, kad būtų** galima realiai pažvelgti į tai, kaip bendruomenės vadovaujamos įmonės galėtų veikti. Kiekviena iš programų pabrėžė, kaip svarbu tie praktiniai pratimai buvo, kad leido dalyviams įsitraukti į realaus gyvenimo problemas ir kurti perspektyvius sprendimus. Tai gali būti bendros kūrybos **seminarai, hakatonai** ar net modeliavimas. Tokie novatoriški metodai paskatino dalyvius aktyviai prisiišti atsakomybę už savo mokymosi procesą ir taip prisidėjo prie bendros programų sėkmės įgalinant dalyvius į savo bendruomenės projektus.

Kiti partneriai taip pat pateikė modelius, kuriais buvo skatinama **tiesioginė sąveika su šios srities specialistais**, todėl dalyviai buvo supažindinti su realijomis, su kuriomis jie praktiškai susidūrė dirbdami bendruomenės vadovaujamosiose įmonėse. Dauguma programų, pavyzdžiui, integruotos **ekskursijos** į socialines įmones arba **stažuotės, kurios leido dalyviams įgyti praktinės** patirties natūraliose aplinkose. Tokia sąveika suteikia vertingų žinių apie iššūkius ir galimybes, su kuriomis susiduria bendruomenės vadovaujamos įmonės, ir padeda dalyviams prasmingai taikyti mokymąsi.

Daugelis šių novatoriškų modelių parodė pažadą, ypač tie, kurie susiję su **praktiniu dalyvavimu ir bendra kūryba**, kiek tai susiję su išplečiamumu ir atkartojamumu, vaidmenų modeliavimu.

Buvo pranešta, kad hakatonai ir socialinės simuliacijos turi aukštą prisitaikymo lygį įvairiuose bendruomenės kontekstuose. Metodai yra lengvai atkartojami, nes bendradarbiavimo sprendžiant problemas ir suinteresuotųjų subjektų dalyvavimo procesai yra neatsiejama bendruomenės vadovaujamos įmonės sėkmės dalis. Be to, sistemos, sukurtos taikant iššūkius grindžiamą mokymosi metodą ir atvirus forumus, buvo gana lanksčios ir jas buvo galima lengvai pritaikyti skirtingoms bendruomenėms. Todėl tokie metodai yra labai išplečiami.

Tačiau kai kurių novatoriškų modelių išplečiamumas turi trūkumų. Nors diskusijų forumai, iškylančiųjų projektų mugės ir tinklaveikos renginiai buvo labai sėkmingi skatinant dalyvavimą vietos lygmeniu, jų sėkmė labai priklausė nuo išteklių, institucinės paramos ir bendruomenės dalyvavimo, kuris įvairiuose regionuose gali labai skirtis. Iššūkis – pritaikyti šią veiklą regionams, turintiems mažiau išteklių arba mažiau įsitvirtinusių tinklus. Nors modeliai, priklausomi nuo tiesioginio specialistų poveikio, pavyzdžiui, per stažuotes arba per universitetų ir įmonių bendradarbiavimą, kenčia nuo išplečiamumo problemų tose srityse, kuriose tokių partnerių skaičius tampa nepakankamas.

Kitas svarbus veiksnys, susijęs su išplečiamumu ir tvarumu, yra tai, koku mastu šie novatoriški modeliai gali būti integruoti į esamas švietimo ir mokymo struktūras. Kai kurie partneriai pranešė, kad nors iš tiesų programos, kurias jie vykdė, įdiegė praktinį mokymąsi ir modeliavo realybę, toks mokymasis nebūtinai buvo įtrauktas į platesnes mokymosi struktūras. Pavyzdžiui, stažuotės ir išvykos, kurios suteikia galimybę praktiškai susipažinti su bendruomenės vadovaujamosiomis įmonėmis, yra labai veiksmingos, tačiau gali būti daug išteklių ir laiko atkartoti kitose švietimo srityse. Tačiau išlieka uždavinys, kad šie novatoriški modeliai būtų ne tik pritaikomi, bet ir tvarūs įvairiose institucinėse struktūrose.

Apibendrinant, platus novatoriškų modelių, įtrauktų per mokymo programas, spektras veiksmingai uždarė atotrūkį tarp teorijos ir praktikos. Dauguma modelių, ypač susijusių su bendra kūryba, praktiniu dalyvavimu ir realaus pasaulio problemų sprendimu, turėjo didelį plėtros ir atkartojamumo potencialą. Nors kai kurios veiklos rūšys gali būti lengviau nei kitos pritaikomos mažai išteklių turinčioje aplinkoje, ypač tos programos, kurios priklauso nuo vietos išteklių ir profesinių tinklų, būtent sprendžiant šias



konkrečias problemas galima sustiprinti pasitikėjimą šiose programose sukurtų novatoriškų modelių plėtra ir atkartojimu įvairiuose bendruomenės kontekstuose.

### c) Nustatytos kompetencijos, susijusios su bendruomenės inicijuotais projektais.

Šios tikslinės grupės ir pokalbiai taip pat nustatė platų kompetencijų rinkinį, kuris yra būtinas norint veiksmingai plėtoti ir valdyti CL projektus. Tai apima lyderystę, finansinį raštingumą ir teisinį supratimą, socialinį dalyvavimą ir inovacijas - tuos aspektus, kurie suteikia asmenims galimybę dirbti tiek veiklos, tiek socialiniais klausimais savo įmonėse. Visose tikslinių grupių diskusijose buvo nustatytos kompetencijos, kurios atrodė įprastos ir labai svarbios CL iniciatyvų tvarumui ir augimui.

Kalbant apie kompetenciją, didžiausias dėmesys visoms tikslinėms grupėms skiriamas **vadovavimui**. Taip pat keletą kartų buvo paminėta, kad lyderystė yra neatsiejama nuo įvairios kilmės žmonių judėjimo į bendrą kryptį, komandų valdymą ir projektų užbaigimą. Bendruomenės lyderiai CL projektuose turėtų įkvėpti kitus per motyvaciją ir bendradarbiavimą, tuo pačiu žinodami, kaip derėtis dėl sudėtingos tarpasmeninės dinamikos savo bendruomenėse. Tai susiję su **vidaus grupių valdymu ir išorės suinteresuotųjų subjektų įtraukimu** į bendruomenės vertybes ir tikslus. Kitas lyderystės aspektas yra **gebėjimas pasinaudoti galimybėmis**, kuris apima potencialios bendruomenės plėtros sričių formavimą į pasiekiamus projektus. Vadovai turi būti vizionieriai ir kūrybingi; jie turi nuolat žvelgti į tai, kaip jie galėtų pagerinti savo bendruomenės kūrybiškai nustatydami ir patenkindami poreikius.

Kitos susijusios pagrindinės kompetencijos apima žmonių valdymą. Iš tiesų, iš įvairių ataskaitų, kuriomis buvo pasidalyta, matyti, kad dalyviai pakartojo, jog didelė lyderystė yra susijusi su žmonių **valdymo įgūdžiais**: buvo išspręsti konfliktai, palengvintas bendruomenės narių bendradarbiavimas ir visi balsai buvo išgirsti. Taip pat svarbu bendradarbiauti su įvairiais suinteresuotaisiais subjektais, atsižvelgiant į tai, kad daugeliui CL projektų reikia įvairių perspektyvų ir įgūdžių grupių. Komandinis darbas ir bendradarbiavimas dažnai buvo vadinami svarbiomis kompetencijomis, sutelkiant išteklius, idėjas ir įgūdžius kuriant projektus, atspindinčius visų bendruomenės poreikius. Jais užtikrinama, kad bendruomenės vadovaujamos įmonės išlaikytų demokratinį ir įtraukų požiūrį į sprendimų priėmimą.

**Finansinis raštingumas** buvo dar vienas svarbus įgūdis, atsispindėjęs visų dalyvių ataskaitose. Dalyviai nustatė, kad reikia suprasti finansų valdymą, biudžeto sudarymą, finansų planavimą ir išteklių paskirstymą. Dauguma CL projektų vadovų negali surinkti reikiamų lėšų savo projektams remti, nes jiems trūksta tinkamų žinių pinigų klausimais. Ši kompetencija padeda lyderiams priimti atsargius sprendimus dėl projekto finansinės būklės ir padeda jiems valdyti veiklos sąnaudas ir rinkti lėšas, įskaitant realiojo laiko ekonominių modelių kūrimą. Finansinis raštingumas taip pat apima gebėjimą kurti įgyvendinamus finansinius planus, kuriais užtikrinamas ilgalaikis bendruomenės vadovaujamų įmonių tvarumas.

Be finansinio raštingumo, viena iš pagrindinių kompetencijų, reikalingų CL įmonėms valdyti, yra teisinis raštingumas. Žvelgiant iš teisės aktų, kuriais būtų reglamentuojami šie projektai valdymo struktūros požiūriu, teisėtumo ir taikymo perspektyvos, projektai būtų ne tik perspektyvūs, bet ir teisiškai pagrįsti tokiais klausimais kaip apmokestinimas ir atitiktis teisės aktams. Verslininkai, dalyvaujantys CL projektuose, turi spręsti sudėtingus teisinius klausimus, kad įmonės nepatirtų jokių reguliavimo sunkumų. Dalyviai atkreipė dėmesį į tai, kad teisinis raštingumas neapsiriboja atitikties klausimais, bet apima ir tai, kaip valdymo struktūros gali būti naudojamos siekiant užtikrinti demokratinis sprendimų priėmimo procesus ir skaidrumą, susijusį su atskaitomybe bendruomenės vadovaujamuose projektuose.



Antra svarbi kompetencija, kuria dalijamasi per tikslines grupes ir pokalbius, **yra socialinis jautrumas**, t. y. gebėjimas suprasti tam tikrus bendruomenės poreikius ir dinamiką, kurioje projektas veikia. Socialinis jautrumas reiškia projektų, kuriais tiesiogiai sprendžiamos bendruomenės problemos, kūrimą, o jų įgyvendinimas užtikrina įtraukumą ir socialinę atsakomybę. Diskusijos dalyviai teigė, kad bendruomenės vadovaujamos įmonės vadovybė turėtų gebėti giliai įsitraukti į procesus su bendruomene, pripažinti socialinius klausimus ir reaguoti į juos taip, kad būtų skatinama socialinė sanglauda ir įgalėjimas. Taip pat reikės suderinti socialinio teisingumo misiją su finansiniu tvarumu, kad projektais būtų pasiekti ir socialiniai, ir ekonominiai tikslai.

Visais atvejais nustatyta, kad **su kūrybiškumu ir inovacijomis** susijusi kompetencija yra viena iš svarbių kompetencijų, padedančių įgyvendinti projektus. Lyderiui reikia gebėjimo kūrybiškai mąstyti ir pasiūlyti novatoriškus sudėtingų bendruomenės problemų sprendimus. **Buvo pabrėžta, kad bendras kūrimas**, bendradarbiaujant su bendruomenės nariais ir suinteresuotaisiais subjektais kuriant idėjas, yra inovacijų dalis. Šiuo atžvilgiu bendruomenės idėja užtikrina, kad sprendimai būtų kuriami taip, kad atitiktų vietos aplinkos poreikius, ir kad bendruomenė būtų tokių sprendimų savininkė. Taigi bendruomenės kūrybinis bendradarbiavimas stiprina bendruomenės vadovaujamų įmonių atsparumą ir gebėjimą prisitaikyti, o dinamiškose ekosistemose – sėkmę. Skaitmeninis raštingumas ir skaitmeninimas. Vis daugiau imperatyvių kompetencijų, ypatingą dėmesį skiriant jų vaidmeniui šiuolaikinėje įmonėje. Atsižvelgiant į padidėjusią priklausomybę nuo technologijų projektų valdymo, komunikacijos ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo, dalyviai pabrėžė, kad lyderiai turi tapti skaitmeniniu būdu išminties. Daugeliui skaitmeninės priemonės tapo labai svarbios kasdienėms operacijoms, pradedant lėšų rinkimu ir baigiant informavimu, kurios dabar vykdomos internetu. Skaitmeninis raštingumas užtikrintų, kad CL vadovai galėtų naudoti technologijas sklandžiam procesų palengvinimui, platesnei informavimo veiklai ir duomenimis grindžiamam sprendimų priėmimui.

Žiediško ir **atsakomybės už aplinką** kompetencijos taip pat buvo įvardytos kaip svarbios šiandienos CL projektų valdyme. Dalyviai teigė, kad vadovai turi užtikrinti, kad projektai būtų socialiai paveikūs, tačiau tuo pačiu metu atsakingi už aplinką, į projektus įterpdami tvarią praktiką. Tai apima projektų, kuriais siekiama žiedinės ekonomikos principų mažinant atliekų kiekį ir didinant išteklių naudojimo efektyvumą, rengimą. Šios tvarumu grindžiamos kompetencijos tampa vis aktualesnės, nes bendruomenės siekia rasti aplinkos problemų, kaip ir socialinių problemų, sprendimą.

Tai taip pat atskleidžia **strateginio mąstymo ir kritinio mąstymo** svarbą, ypač ilgalaikio planavimo ir problemų sprendimo atžvilgiu. Per strateginį mąstymą vadovai gali apmąstyti didesnes jų priimamų sprendimų pasekmes, kad jų projektai atitiktų trumpalaikius bendruomenės poreikius ir kartu atitiktų ilgalaikį tvarumą. Taip yra todėl, kad kritinis mąstymas leidžia lyderiams pažvelgti į įvairius iššūkių aspektus ir sukurti naujus sprendimus, kurie yra veiksmingi, bet ir prisitaikantys. Todėl, turėdamas strateginį ir kritinį mąstymą, geras lyderis galės parengti konkretų planą, kuris būtų iniciatyvus galimoms kliūtims ir sumažintų riziką.

Galiausiai išteklių **sutelkimas** buvo laikomas kompetencija, kuri turėjo būti įdiegta, kad CL projektai būtų sėkmingai valdomi. Tai reiškia žmogiškųjų ir finansinių išteklių sutelkimą, įtraukiant įvairius asmenis, turinčius įvairių kompetencijų, ir projektų finansavimą startuoliams ir tvarumui, o įgūdžiai naudojami tinklams ir partnerystėms, siekiant palengvinti bendruomenės vadovaujamų projektų kūrimą ir tvarumą.

Tikslinės grupės ir interviu padarė išvadą, kad bendruomenės vadovaujamos įmonės remti reikia įvairių kompetencijų, iš kurių svarbiausios yra lyderystė, finansinis raštingumas, teisinės žinios, socialinis jautrumas, kūrybiškumas, bendradarbiavimas, skaitmeninis raštingumas, tvarumas, strateginis mąstymas ir išteklių mobilizavimas - esminiai CL projektų raktai sprendžiant dabartinius sudėtingus



klausimus. Tai padės asmeniui plėtoti veiklos, socialines ir finansines kompetencijas, reikalingas projektui valdyti, remiant bendruomenės vadovaujamų įmonių, kurios sukuria poveikį ir yra perspektyvios arba potencialiai tvarios, kūrimą.

#### d) Pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriama įgyvendinant CL projektus

Kitos išvados iš tikslinių grupių ir interviu yra pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria tiek verslininkai, tiek organizacijos CL įmonėse. Šie uždaviniai susiję su finansiniais, veiklos, lyderystės, teisiniais ir socialiniais aspektais, kurie aiškiai atspindi CL projektų sudėtingumą ir kliūtis augimui bei tvarumui. Toliau pateiktoje suvestinėje santraukoje apibendrinamos visų partnerių išvados dėl pagrindinių sunkumų, su kuriais susiduria bendruomenės inicijuotose iniciatyvose dalyvaujantys specialistai.

Viena iš labiausiai paplitusių problemų visoms tikslinėms grupėms ir pokalbiams yra **galimybė gauti finansavimą**. Tiesą sakant, tai buvo laikoma viena iš pagrindinių kliūčių tiek CL projektų pradėjimui, tiek jų ilgalaikiam gyvybingumui. Dauguma įmonių susiduria su dideliais sunkumais siekdamos gauti tinkamą ir nuspėjamą finansavimą. Įvairių finansavimo šaltinių trūkumas sukuria didžiules kliūtis bendruomenės vadovaujamai įmonei siekti ekonominio gyvybingumo. Dėl šios priežasties ir suvokimo, kad socialinės įmonės duoda mažesnę finansinę grąžą, palyginti su įprastomis įmonėmis, ribotos galimybės gauti viešąjį ar privatųjį finansavimą yra didelė kliūtis projektams, kuriais įgyvendinamas socialinis verslumas, ypač tose šalyse, kuriose investuotojai vengia rizikos arba nėra susipažinę su socialiniu verslumu.

Glaudžiai susijusi problema yra tokioms įmonėms vadovujančių asmenų finansinio raštingumo trūkumas. Daugumoje CL projektų dalyviai dažnai minėjo, kad jiems trūko patikimo biudžeto sudarymo, finansinio planavimo ir išteklių paskirstymo. Tokia padėtis lemia veiklos neefektyvumą ir netinkamą CL projektų finansų valdymą. Tai sukūrė finansų valdymo žinių spragą, kuri labai kenkia projektų tvarumui, nes vadovybė negali kurti strategijų, užtikrinančių finansinį patikimumą. Be to, dauguma pirmaujančių CL iniciatyvų vadovų nėra naudojami lėšų rinkimo metodams ir finansiniams modeliams, reikalingiems išorės finansavimui užtikrinti, o tai taip pat atkreipia dėmesį į tai, kaip jie galėtų toliau plėsti ar plėsti savo projektus.

Antrasis dažnai minimas klausimas buvo **biurokratiniai** klausimai, susiję su bendruomenės vadovaujamų įmonių steigimu ir valdymu. Registracijos procedūros ir biurokratinės kliūtys paprastai yra pernelyg ilgos, ypač tose srityse, kuriose taisyklės nėra pritaikytos, kad atitiktų socialinius ar bendruomeninius projektus. Tai neskatina verslininko net atsakyti savo planų dėl dokumentų ir biurokratijos, susijusios su procesu. Mokesčių paskatos ir vyriausybės nuostatos dėl CL projektų taip pat yra minimalios.

Lygiagrečiai su šiais ir iš tiesų tarpusavyje susijusiais biurokratiniais klausimais yra vienintelis klausimas, kurį mini visi pokalbių ir tikslinių grupių apklausų dalyviai: teisinių žinių trūkumas. **Žinios apie teisines sistemas**, reglamentuojančias bendruomenės vadovujamas įmones, yra būtinos siekiant remti vietos reguliavimo laikymąsi klausimais, susijusiais su valdymo struktūromis, mokesčiais ir darbo įstatymais. Dauguma CL projektų vadovų neturi reikiamų teisinių žinių, kad galėtų derėtis dėl tokio sudėtingumo, kuris baigiasi vėlavimais, baudomis ar įmonės žlugimu. Jei nėra tinkamų teisinių gairių, dauguma CL iniciatyvų negali būti vykdomos pagal teisės aktus, todėl kyla ilgalaikė rizika.

Antras svarbus klausimas, kuris buvo iškeltas diskusijose, buvo **lyderystės** atotrūkis bendruomenėse. Vienas iš pagrindinių dalyvių nustatytų uždavinių – nustatyti žmones, turinčius įgūdžių ir motyvacijos vadovauti bendruomenės vadovujamoms iniciatyvoms. Lyderystė yra labai svarbi organizuojant bendruomenės narius ir sutelkiant projektus į kolektyvinius tikslus, taip pat palaikant projektus laikui bėgant. Daugelyje bendruomenių, mažai žmonių nori arba gali imtis tokių vadovujančių vaidmenų; Tai



tampa pagrindine kliūtimi, trukdančia CL projektų vystymą ir sėkmę. Tiesą sakant, yra lyderystės spraga, kuri marginalizuoja projektų augimą ir prisitaikymą prie besikeičiančių bendruomenės poreikių, nes yra labai mažai žmonių, turinčių viziją ir gebėjimus vadovauti novatoriškiems pokyčiams.

**Bendruomenių paramos trūkumas** laikomas bendru iššūkiu. Nors kai kurios vietovės paprastai bijo verslumo, ypač tos, kurios nežinomos ar rizikingos, kitose vietovėse. Toks kultūrinis pasipriešinimas verslumui labiausiai pastebimas regionuose, kuriuose vyrauja tradiciniai darbo modeliai ir yra mažai patirties su bendruomenės inicijuotomis įmonėmis. Pasak dalyvių, socialinio verslumo projektai klesti arba klesti priklausomai nuo bendruomenės pritarimo, tačiau skeptikus ar apatiją dažnai sunku įveikti, ypač bendruomenėse, kurios nėra įpratusios spręsti tokio pobūdžio socialinio verslumo klausimus. Tai dar labiau apsunkina neigiamas visuomenės požiūris į verslumą, kai manoma, kad socialinės įmonės steigimas yra pernelyg sudėtingas arba tiesiog nevertas išlaidų.

Bendravimo problema buvo paplitusi problema, nurodyta pokalbiuose ir tikslinėse grupėse. Dauguma dalyvių pabrėžė, kad žemas bendravimas tarp projektų vadovų ir jų tikslinės auditorijos gali atgrasyti nuo CL projektų kūrimo. Sėkmingas bendravimas yra nauja žiniasklaida, skirta įtraukti bendruomenės narius, laimėti investuotojus ir kurti partnerystes. Tačiau dauguma verslininkų susiduria su sunkumais pranešdami apie savo projektų socialinį poveikį, susijusį su rėmėjų įtikinimu. Tai savo ruožtu lėmė veiksmingos komunikacijos sutrikimą, dėl kurio projekto vertė buvo atskirta nuo pagrindinių suinteresuotųjų subjektų suvokimo, todėl parama ir dalyvavimas galėjo būti riboti.

Kitas ribojantis veiksnys yra **socialinių emocijų įgūdžių** trūkumas, ypač tokiais aspektais kaip **komunikacija, tinklaveika ir valdymas**. Nors dauguma verslo verslininkų turi techninių galimybių vykdyti savo projektus, daugumai trūksta tarpasmeninių ir valdymo įgūdžių, kad galėtų kurti bendruomenės narių bendradarbiavimą. Tokie socialiniai emociniai įgūdžiai padeda kurti santykius, valdyti komandą, taip pat bendrauti su suinteresuotaisiais subjektais, nesusijusiais su projektu. Be šių socialinių emocijų įgūdžių projekto vadovui bus gana sunku sutelkti išteklius ir siekti bendruomenės narių bendradarbiavimo, o tai kartais žlugdo projektų sėkmę.

Pastarieji taip pat atkreipė dėmesį į sunkumus, su kuriais susiduriama kuriant **verslumo kultūrą**, kai verslumas visuomenėje nėra įprastas reiškinys. Dauguma juos supančių žmonių nėra pripratę prie to, kas yra bendruomenės vadovaujama įmonė, o kartais vargu ar skatinama užsiimti verslo veikla, daug mažiau, jei tokia verslo veikla siekiama tam tikrų socialinių ar bendruomenės tikslų. Kadangi šiuo atžvilgiu nėra verslumo kultūros, vadovams sunku užsitikrinti paramą savo projektams, atsižvelgiant į tai, kad bendruomenė pamiršta CL iniciatyvos teikiamą naudą arba skeptiškai vertina bet kokią sėkmę. Pasak dalyvių, informuotumo didinimo kampanijos ir dalijimasis sėkmės istorijomis iš kitų regionų galėtų turėti įtakos visuomenės psichikai, kad ji taip pat imtųsi verslumo.

Apskritai tai buvo pagrindinės problemos, su kuriomis susidūrė bendruomenės vadovaujamos įmonės: finansinis nestabilumas, finansavimo galimybių trūkumas, biurokratinis sudėtingumas, taip pat žemas finansinio ir teisinio raštingumo lygis. Be to, kiti veiksniai, tokie kaip lyderystės spragos, bendruomenės pasipriešinimas ir prastas bendravimas, dar labiau trukdo šių tipų projektams vystytis ir tapti tvariais. Šiuos iššūkius galima įveikti geresniu mokymu finansiniais ir teisiniais klausimais, tvirtomis dalyvavimo bendruomenėje strategijomis ir gebėjimais, sukurtais siekiant lyderystės šiose bendruomenėse. Darbas minėtose srityse padės užtikrinti ilgalaikę sėkmę ir poveikį.

e) Skaitmeninių priemonių naudojimas CL projektams.



Konsorciumo lygmeniu atliktos tikslinės grupės ir pokalbiai parodė, kad skaitmeninės priemonės atlieka svarbų vaidmenį valdant, informuojant ir finansiškai remiant CL projektus. Skaitmeninės priemonės stiprina bendradarbiavimą, organizavimą, bendruomenės dalyvavimą ir mokymąsi projektuose. Šie veiksniai yra labai svarbūs užtikrinant CL projektų įgyvendinimo veiksmingumą ir efektyvumą. Žinoma, per visas diskusijas pasikartojė skaitmeninių priemonių kategorijos, kurios buvo labai svarbios šių projektų veikimui, dalyviai pabrėžė, kaip tokios priemonės palengvina kasdienį darbą, skatina projekto rezultatus ir leidžia jiems palaikyti ryšį su didesne bendruomene.

Pirmoji sritis, kurioje skaitmeninės priemonės jau plačiai naudojamos, yra **projektų valdymas**. Tokie įrankiai kaip "Trello" ir "Asana" buvo nuolat minimi, kad suteiktų struktūrą ir organizaciją projekto darbo eigai. Šios priemonės padeda CL projektų vadovams nustatyti užduočių suskirstymą, paskirstyti atsakomybę ir vizualiai stebėti, kaip atliekamas darbas, kad komandos galėtų laikytis projekto terminų ir rezultatų. Dalyviai konkrečiai nurodė, kad svarbu turėti aiškią projektų valdymo sistemą, ypač tais atvejais, kai iniciatyva apima sudėtingus šalių ar skirtingų bendruomenės narių santykius. Šios priemonės taip pat suteikia galimybę komandoms keisti prioritetus realiuoju laiku, taip suteikiant daugiau lankstumo, kai kyla sunkumų bendruomenės vadovaujамų įmonių įgyvendinimo procese.

Kita pagrindinė priemonė, kurią nustatė tikslinės grupės, buvo **komunikacijos platformos**. Įrankiai, tokie kaip "Slack", "Microsoft Teams" ir "Google Workspace", buvo keletas įrankių, paprastai naudojamų, kad būtų užtikrintas vidinis komunikacijos srautas komandos nariams, dalyvaujantiems sklandaus koordinavimo projektuose. Šios priemonės leidžia realiu laiku ir asinchroniškai bendrauti, todėl geografiškai išsibarsčiusioms komandoms lengviau palaikyti ryšį. "Zoom" ir "Google Meet" buvo pažymėti kaip gyvybiškai svarbūs rengiant virtualius susitikimus, seminarus ir mokymus. Šios vaizdo konferencijų priemonės buvo ypač naudingos vykdant veiklą nuotoliniu būdu, todėl CL projektai galėjo įtraukti dalyvius į diskusijas ir dalijimąsi žiniomis nebūtinai fiziškai susitikdami.

**Interaktyvios mokymosi priemonės** prisidėjo prie CL projektų edukacinės vertės. Tarp šių įrankių, tokių kaip "Kahoot" ir "Genially", buvo plačiai naudojami, kad mokymasis būtų įdomus ir linksmas, švietimo pavertimas žaidimu. Šios platformos naudojamos sudėtingai informacijai pateikti paprasta, interaktyvia forma, kuri leis dalyviams mokytis dinamiškiau ir maloniau. Be to, per seminarus ir mokymus buvo naudojamos kai kurios papildomos platformos, pvz., "Mentimeter", siekiant gauti tiesioginį grįžtamąjį ryšį, vykdyti apklausas ir išprovokuoti dalyvių sąveiką. Toks įsitraukimo lygis užtikrina, kad mokymasis būtų ne pasyvus, o aktyvus; taigi, didinti žinių išsaugojimą ir užtikrinti geresnį dalyvių dalyvavimą.

**Finansų valdymo priemonės** taip pat labai padeda užtikrinti CL projektų tvarumą. Xero buvo paminėta kaip viena iš svarbių platformų, kuri padėjo sudaryti biudžetą ir stebėti išlaidas, siekiant užtikrinti, kad finansinis planavimas būtų tinkamas. Šios priemonės padeda projektų vadovams stebėti savo finansus – tai aktas, kuriuo skatinama atskaitomybė įmonėje – aukšto lygio atskaitomybė, kurios tikimasi iš išorės finansuojamų subjektų, bendruomenės vadovaujamos įmonės. Jie taip pat nurodė, kad **sutelktinio finansavimo platformos** yra svarbi priemonė finansiniams ištekliams pritraukti. Per tokias platformas kaip "Kiva" ir kitas sutelktinio finansavimo svetaines CL projektai gali generuoti lėšas iš plačios auditorijos, taip ribodami priklausomybę nuo tradicinių finansavimo mechanizmų. Tokios platformos demokratizuoja galimybes gauti finansavimą, nes bendruomenės įmonės gali gauti nedidelius įnašus iš įvairių rėmėjų. Kita vertus, dalyviai taip pat pabrėžė, kad reikia didinti skaitmeninio raštingumo mokymo lygį, kad naudotojai galėtų geriau naudotis šiomis finansinėmis priemonėmis ir optimaliai pasinaudoti projektais ilguoju laikotarpiu.

Šių **bendradarbiavimo priemonių** pavyzdžiai yra "Miro" ir "Canva", kurie padeda kurti ir planuoti CL projektus. „Miro“ platforma galėtų būti naudojama vizualiniam protų šturmui; todėl tikėtina, kad



dalyviai realiuoju laiku kartu kurs idėjas ir strategijas, kurios bus taikomos konkrečiam projektui. Tai ypač padėjo pradiniam bendruomenės vadovaujамų projektų planavimo etape, kai komandos galėjo nustatyti savo tikslus ir vizualiai parodyti įvairių projekto elementų sąveiką. "Canva" buvo dažniau naudojama kuriant **vizualiai patrauklią medžiagą**, pvz., Pristatymus, infografikus ir socialinės žiniasklaidos įrašus. Tai yra labai svarbi medžiaga perduodant CL projektų socialinį poveikį vidaus komandoms ir išorės suinteresuotiesiems subjektams. Kai projektas yra specialiai sukurtas įkvėpti šią reikšmę, tampa gana lengva vizualizuoti tokių projektų poveikį ir rezultatus informavimo pastangose, kurios galiausiai plėtoja bendruomenės paramą.

Keliose tikslinėse grupėse ir pokalbiuose nustatyta, kad **mokymosi valdymo sistemos LMS**, visų pirma „Moodle“, yra labai svarbios teikiant švietimo turinį ir taip pat rengiant mokymus dalyviams einamuoju laikotarpiu. Šios platformos platino internetinius kursus, mokymo medžiagą ir virtualias klases, taip suteikdamos dalyviams prieigą prie mokymosi turinio bet kuriuo patogiu metu. „Moodle“ buvo ypač išskirta kaip platforma, kurioje CL projektų vadovai rengs internetinius seminarus, seminarus ir internetinius mokymo modulius, todėl švietimas bus daug prieinamesnis didesnėms dalyvių grupėms. Tai ypač svarbu bendruomenės vadovaujamosioms įmonėms, kurios vertina dalyvių gebėjimų stiprinimą ir įgūdžių ugdymą.

Be pasaulinių platformų, kai kurie dalyviai pranešė apie kai kurias **vietos skaitmenines priemones**, kurios yra svarbios tik jų atitinkamiems regionams, pavyzdžiui, Vesparama.lt, kuri naudojama siekiant susieti bendruomenės vadovujamas įmones su finansavimo galimybėmis ir parama. Į vietos lygmenį orientuotomis priemonėmis užtikrinamas geresnis projektų kontekstas ir regiono, kuriame jie vykdomi, finansavimo ištekliai. Tačiau naudojantis šios rūšies interneto platforma buvo iškelta skaitmeninio raštingumo problemų, o kai kurie respondentai teigė, kad reikia daugiau mokymų, kad vadovai galėtų veiksmingai filtruoti ir naudoti internete prieinamos informacijos kiekį.

Jie naudojami siekiant įtraukti CL projektus į platesnę auditoriją: skelbti renginius, dalytis naujausia informacija apie projekto pažangą ir t. t. **Socialinės žiniasklaidos platformos**, pavyzdžiui, „Facebook“, „Instagram“ ir „Twitter“, buvo dažniausios bendruomenės informavimo ir dalyvavimo platformos. Be to, jis naudojamas dalijantis sėkmės istorijomis, bendradarbiaujant su vietos suinteresuotaisiais subjektais ir kuriant internetinę veiklą, kuri labai padidina bendruomenės vadovujамų iniciatyvų matomumą. Žinoma, tai reikalauja laiko ir žino, kaip tvarkyti socialinės žiniasklaidos svetaines. Daugelis dalyvių taip pat domėjosi skaitmeninės rinkodaros mokymais, kad gautų kuo daugiau naudos iš savo internetinės informavimo veiklos.

Nors šios naujos technologijos neabejotinai padėjo pagerinti ir įgyvendinti geresnius CL projektų rezultatus, pranešama, kad skaitmeninis raštingumas yra vienas iš bendrų uždavinių, nustatytų tikslinėse grupėse. Daugelis dalyvių, ypač iš kaimo vietovių arba tų, kurie yra blogai technologiškai aprūpinti, gali neišnaudoti visų šių priemonių galimybių, nes arba jie to nežino, arba niekada to nepatyrė. Nesugebėjimas padidinti viso savo potencialo sumažins skaitmeninių platformų svertą. Todėl reikia labai daug tęstinio mokymo ir gebėjimų stiprinimo, kad dalyviai iš tikrųjų galėtų suprasti, naršyti ir naudotis turimomis skaitmeninėmis priemonėmis.

Iš viso tai apima skaitmenines priemones, tokias kaip "Trello", "Slack" ir "Zoom" arba "Google Meet", skirtas projektų valdymui ir komunikacijai, kurios leidžia efektyviai koordinuoti projektus, dalyvavimą ir finansavimo būdus. Skaitmeninis raštingumas yra kliūtis tam maksimaliai padidinti, todėl jis yra labai svarbus nuolatiniam mokymui ir paramai CL projektuose dalyvaujantiems žmonėms.



f) Svarbiausių sėkmės veiksnių kuriant bendruomenę ir (arba) tinklą ir viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimui sąrašas.

Pagrindiniai sėkmės veiksniai tikslinėse grupėse ir pokalbiuose, vykusiuose visame konsorciame, nustatė daug veiksnių, kurie yra labai svarbūs kuriant stiprius bendruomenės tinklus ir veiksmingą viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimą įgyvendinant CL iniciatyvas. Šie sėkmės veiksniai toliau padės užtikrinti projektų tvarumą, didinti bendruomenės dalyvavimą ir gerinti įvairių suinteresuotųjų subjektų, susijusių su CL iniciatyvomis, bendradarbiavimą. Toliau išryškėjo bendros temos, kurios geriausiai perteikia pagrindines sudedamąsias dalis, reikalingas sėkmingiems bendruomenės tinklams ir partnerystėms skatinti, atsižvelgiant į labai skirtingas aplinkybes, kuriomis veikia kiekvienas partneris.

Iš jų vienas iš svarbiausių yra faktinis **gerų partnerysčių tarp** suinteresuotųjų šalių iš viešųjų institucijų, privačių įmonių, universitetų, ne pelno organizacijų ir bendruomenių grupių sukūrimas. Partnerystė gali sutelkti stipriąsias puses ir įvairius išteklius iš daugelio veikėjų, kad būtų galima įgyvendinti daugiadisciplininį požiūrį į problemų sprendimą. Kelių perspektyvų derinys atveria kelią CL projektams, kuriais siekiama patenkinti kai kuriuos labai sudėtingus bendruomenės poreikius. Tai taip pat suteiktų projektui patikimumo, stabilumo, teisėtumo formos ir tęstinumo. Kai viešojo ir privačiojo sektorių subjektai bendradarbiauja projektuose, jie visada yra linkę sėkmingai dirbti su bendruomenės pelnytu pasitikėjimu ir tikėtina, kad ilgainiui jie bus sėkmingesni.

Kitas veiksnys, su kuriuo susidurta daugeliu atžvilgių, buvo **mentorstė**. Prieiga prie profesionalių mentorių suteikia dalyviams patarimų, patarimų ir įžvalgų, kad jie galėtų geriau susidoroti su šiais iššūkiais ir bandyti juos įveikti bei ieškoti novatoriškų sprendimų. Mentorstė gali sustiprinti pačių dalyvių gebėjimą susidoroti su CL projektų sudėtingumu, ypač dirbant įvairiais suinteresuotųjų subjektų bendradarbiavimo lygmenimis. Mentorai veikia kaip vadovai, bet taip pat yra įkvėpimo šaltinis sektiniams modeliams, siekiantiems tikslų, susijusių su ilgalaikiais pokyčiais. Tai ypač pasakytina apie viešojo ir privačiojo sektorių partnerystes, kuriose interesų suderinimui reikalingos gairės dėl skirtingų šalių interesų.

Be to, dar vienas imperatyvus veiksnys pristatė bendruomenės dalyvavimą ir **atsakomybę** už projektą. Projektai, kurie ugdo tam tikrą atsakomybės jausmą tarp dalyvių vien patiria didesnę dalyvavimą, motyvaciją ir įsipareigojimą. Jų parama ilgalaikiai projekto sėkmei užtikrinama, kai bendruomenės nariai dalyvauja nustatant projekto kryptį. Ši atsakomybė didina bendruomenės atsparumą ir užtikrina ilgalaikį projekto poveikio tvarumą. Įtraukumas užtikrina, kad būtų išgirstas visų bendruomenės narių balsas; todėl socialinis projekto saitynas yra stipresnis ir geriau atspindi vietos poreikius ir prioritetus.

Vienas iš pagrindinių pastebėtų klausimų buvo komunikacija siekiant išlaikyti stiprius tinklus ir partnerystes. Būtent čia projektai, kuriais užtikrinamas **aiškus ir atviras suinteresuotųjų subjektų bendravimas**, gali geriau patenkinti lūkesčius, išspręsti konfliktus ir kurti partnerių tarpusavio pasitikėjimą. Ryšių priemonės, pavyzdžiui, tiesioginis bendravimas, tebėra būtinos plėtojant viešojo ir privačiojo sektorių subjektų tarpusavio ryšius, bent jau pirmaisiais etapais. Tokiu būdu sukurtas pasitikėjimas suteikia tvirtą pagrindą ilgalaikiai partnerystei ir užtikrina, kad siekiami tikslai sutaptų. Trečia, bendruomenės lygmens bendravimo įgūdžiai padidins koordinavimo lygį ir padės spręsti kylančias problemas, dėl kurių bendruomenės nariai gali būti informuojami apie kiekvieną projekto etapą ir jame dalyvauti. Kitas sėkmės veiksnys buvo **tinklaveikos galimybės**, ypač susijusios su viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimu. Sudarant palankesnes sąlygas erdvėms, kuriose įvairių sektorių suinteresuotieji subjektai gali susitikti, dalytis idėjomis ir bendradarbiauti, CL projektai gali išplėsti savo aprėptį ir kurti platesnius paramos tinklus. Tinklaveika taip pat leidžia CL projektams pasinaudoti kitais



ištekliais, ekspertinėmis žiniomis ir finansavimo šaltiniais, kurie yra svarbūs plečiant projektą. Įvairių suinteresuotųjų subjektų sąveika sukuria paskatas diegti inovacijas ir aktyviau dalytis žiniomis siekiant dar tvirtesnių bendruomenės inicijuotų sprendimų.

Kitas svarbus sėkmės veiksnys yra **gebėjimas parodyti poveikį realiame pasaulyje**. Tie projektai, kurie duoda apčiuopiamos, panašios naudos Bendrijos lygmeniu, gali lengviau pritraukti nuoseklią viešojo ir privačiojo sektorių paramą. Gebėjimas įrodyti aiškius rezultatus per socialinį, aplinkosauginį ar ekonominį poveikį veiksmingai padeda kurti patikimumą ir sustiprina projekto tinkamumą bendruomenėje. Galiausiai, glaudesnis vietos darbo ir pasaulinių sistemų, pavyzdžiui, DVT, ryšys didina jų matomumą, taigi ir patrauklumą išorės suinteresuotiesiems subjektams. Projektai, kuriais pasauliniai tikslai įtraukiami į aiškiai orientuotą vietos aktualumą, paprastai turi geresnes galimybes pritraukti tarptautines partnerystes ir finansavimą.

CL projektams reikia gero **finansų valdymo ir verslumo įgūdžių**, kad projektas išliktų tvarus. Kaip nurodė dalyviai, geras finansinis raštingumas yra tinkamo išteklių valdymo, tvarių verslo modelių kūrimo ir ilgalaikio finansavimo pagrindas. Be to, kaip pagrindiniai sėkmės veiksniai nustatyti alternatyvūs finansavimo metodai, įskaitant bendruomeninę finansinę paramą ir sutelktinį finansavimą. Metodai suteikia lankstumo ir prieigą prie diversifikuotų finansavimo srautų, taip sumažinant priklausomybę nuo tradicinių finansavimo modelių, kurie ne visada gali būti prieinami CL projektams.

Tie, kurie buvo sėkmingi projektuose buvo kontekstualizuotų sprendimų kūrimas, tokiu būdu pagrįstas socialiniais, aplinkos ir ekonominiais poreikiais, susijusiais su bendruomene. Tai yra sprendimai, susiję su vietos kontekstu, kuriame bendruomenės nariai yra labiau linkę rezonuoti su bendruomene ir juos bendruomenėje priima suinteresuotieji subjektai. Dauguma šių tikslų pasiekiami atliekant būtiną kritinę socialinę ir aplinkos analizę, kuria užtikrinama, kad projektai būtų išsamiai pagrįsti iššūkiams ir galimybėms bendruomenėje.

Antrasis sėkmės veiksnys buvo susijęs su mokomosios medžiagos ir mokymo programos **kokybe**. Aukštos kokybės mokymas apima teorinius aspektus kartu su praktiniais praktiniais pratimais, siekiant padėti dalyviams perkelti tai, ką jie mokosi į kasdienes situacijas. Projektai, **kuriuose teorija buvo derinama su praktika**, buvo daug veiksmingesni užtikrinant, kad dalyviai įgytų įgūdžių, reikalingų jų projektams įgyvendinti sėkmingai. Mokytojų patirtis ir priimančiųjų institucijų patikimumas dar labiau sustiprino mokymo programas, užtikrindami aukštos kokybės švietimo, palaikančio projekto tikslus, aktualumą.

Projektų sėkmei taip pat buvo svarbus judrumas, leidžiantis lengvai prisitaikyti prie aplinkybių. Projektai, parengti ir galintys perjungti pavaras, būtų aktualūs ir atsparūs. Tai savo ruožtu leistų projektams prisitaikyti prie bendruomenės poreikių, finansavimo aplinkos ar išorės sąlygų pokyčių taip, kad vertės užtikrinimas vis dar būtų įmanomas net nestabiliomis laikais.

Galiausiai buvo pabrėžta, kad **aktyvus dalyvavimas ir bendradarbiavimas** yra labai svarbūs kuriant stiprius bendruomenės tinklus. Projektai, kuriuose aktyviai dalyvauja nariai, verslininkai ir kiti suinteresuotieji subjektai, gali būti interaktyvesni ir mažiau išskirtiniai. Toks platus dalyvavimas užtikrina, kad sprendimų erdvė būtų užpildyta įvairiais požiūriais; todėl jie yra reprezentatyvūs ir visapusiški siekiant bendrų bendruomenės tikslų.

#### Svarbiausi žingsniai į sėkmę:

➤ Tvirtas viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimas sujungia vertingus įgūdžius ir išteklius.



- Institucinė parama, pagrįsta palankia politika, leidžia veiklą vertinti kaip teisėtą ir taip užtikrina tam tikrą tęstinumą.
- Atitinkamų sričių vyresniųjų specialistų mentorystė gali suteikti kryptingą pagalbą tam tikroms programoms ar projektams jų įgyvendinimo metu ir po jo.
- Bendruomenės įsitraukimas ir atsakomybės prisiėmimas didina įsipareigojimo lygį, o kartu ir tokios plėtos tvarumą.
- Socialinių ir aplinkosauginių aspektų integravimas yra deklaruotų tvarumo tikslų dalis.
- Komunikacija ir pasitikėjimas buvo kuriami per tiesiogines, gyvas sąveikas.
- Buvo sudarytos galimybės kurti tinklus žinių dalijimuisi, bendradarbiavimui ir išteklių mainams.
- Aiškiai parodytas realus sukurtas poveikis ir jo sąsaja su esamomis pasaulinėmis sistemomis, tokiomis kaip Darnaus vystymosi tikslai (DVT).
- Strateginis finansų valdymas ir (arba) inovatyvūs, alternatyvūs projektų finansavimo būdai, įskaitant bendruomeninį finansavimą.
- Kontekstualizuoti sprendimai, paremti išsamia konkrečios bendruomenės poreikių analize.
- Aukštos kokybės mokymai, derinantys teorines žinias su praktiniu, darbo vietoje vykdomu mokymusi.
- Dėstytojų kompetencija ir (arba) institucinis patikimumas užtikrina kokybišką mokymąsi.
- Gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių, siekiant projektų aktualumo ir atsparumo.
- Aukštas dalyvavimo ir bendradarbiavimo lygis; atstovaujamos įvairios perspektyvos, įtraukiant skirtingas nuomones.

### g) CL projektų finansavimas: Pagrindiniai finansiniai ištekliai ir kliūtys gauti finansavimą

Bendruomenės vadovaujamiems projektams skirti finansiniai ištekliai taip pat buvo gana įvairūs ir skyrėsi įvairiose konsorciumo tikslinėse grupėse, nors buvo atkreiptas dėmesys į dideles prieigos kliūtis. Diskusija suteikė įžvalgų apie finansinę veiklą, per kurią veikia CL įmonės, atsirado ir galimybių, ir iššūkių. Finansavimo strategijos skyrėsi priklausomai nuo regiono, tačiau buvo aiškių bendrų temų, susijusių su finansavimo šaltiniais ir kliūtimis, ribojančiomis galimybes gauti tokių lėšų.

**Sutelktinis finansavimas** yra vienas iš labiausiai aptariamų CL projektams skirtų finansinių išteklių. Dalyviai dažnai minėjo sutelktinio finansavimo svetaines kaip svarbias priemones informuotumui didinti ir bendruomenės vadovaujamų projektų fiskalinei paramai teikti. Sutelktinis finansavimas leidžia CL projektams pasinaudoti kolektyvine pačių bendruomenės narių galia, tiesiogiai prisidedant prie jiems svarbių projektų. Tačiau yra nemažai kliūčių, trukdančių maksimaliai padidinti sutelktinio finansavimo



pastangas. Pirma, sutelktinis finansavimas labai priklauso nuo patikimos skaitmeninės veiklos ir bendruomenės paramos, jei norima, kad jis būtų veiksmingas, o to vis dar trūksta daugumai CL projektų. Kai kuriais atvejais projektų vadovai turi menką skaitmeninį raštingumą arba ribotas informavimo galimybes, kad galėtų visapusiškai išnaudoti šių platformų potencialą. Mokymas skaitmeninės rinkodaros ir finansų valdymo srityje buvo poreikis, kuris nuolat augo kaip būtinybė, jei sutelktinis finansavimas kada nors pasirodys esąs veiksminga finansinė priemonė.

Be sutelktinio finansavimo, **narystės mokesčiai, socialinės obligacijos ir aukos taip pat** buvo pabrėžti kaip svarbūs įvairių CL projektų finansavimo šaltiniai. Todėl dalyviai nustatė, kad narystės mokesčiai, socialinės obligacijos ir dovanos yra ne tik sėkmingi pajamų gavimo būdai, bet ir būdas kurti bendruomenės nuosavybę ir dalyvavimą. Narystės mokesčiai užtikrina ilgalaikį finansinį įsipareigojimą iš lojalių rinkimų apygardų, o socialinės obligacijos pritrauks tuos investuotojus, kurie nori investuoti į projektus, kurie gali parodyti išmatuojamus rezultatus visuomenei. Be to, aukos ir lėšų rinkimo renginiai yra šių pastangų gauti finansinę paramą dalis, paprastai kartu su partnerystėmis su vietos įmonėmis renginių rėmimui ar tiesioginiams finansiniams įnašams. Tačiau, nors šie metodai gali būti perspektyvūs, dalyviai nustatė, kad dauguma verslininkų nebuvo informuoti apie įvairias turimas finansines priemones ir neturėjo jokių žinių apie tai, kaip taikyti šiuos modelius savo versle.

**Dotacijos ir viešosios subsidijos** taip pat nuolat augo kaip pagrindinis CL projektų finansavimo šaltinis. Iš tiesų daugelyje regionų vyriausybės finansavimo programa arba valstybės dotacijomis finansiškai remiamos bendruomenės iniciatyvos, visų pirma projektai, kuriais siekiama socialinių, aplinkosaugos ar inovacijų tikslų. Tačiau daugelyje tikslinių grupių dalyviai iškėlė klausimą dėl biurokratinio sudėtingumo bandant pasinaudoti šiomis lėšomis. Paraiškos dotacijoms ir viešajai pagalbai gauti dažnai yra labai ilgos ir labai konkurencingos, joms taikomi dideli finansinio planavimo ir ataskaitų teikimo reikalavimai, todėl mažesnės ar mažiau patyrusios bendruomenės vadovaujamos įmonės yra atgrasomos. Be to, dėl skirtingų pagalbos rūšių ir reguliavimo reikalavimų nesuderinamumo gali kilti dar daugiau sunkumų, todėl daugelis verslininkų tampa nusivylę visomis kliūtimis, kurias jie turi įveikti, kad gautų finansinę paramą.

Pokalbių ir tikslinių grupių metu etiška bankininkystė, socialinė bankininkystė ir tvarūs finansai taip pat tapo naujomis naujomis alternatyvomis, kurių pagrindinė motyvacija – remti socialinį poveikį ir poveikį aplinkai, taip pat finansinę grąžą, todėl finansiniai sandoriai tapo palankesni įmonėms. Tačiau dalyviai teigė, kad tradiciniai bankai yra mažiau linkę remti šiuos atvejus dėl suvokiamos mažos finansinės grąžos, susijusios su tokio tipo projektais, ir jų didelės rizikos. Pavyzdžiui, socialinio poveikio obligacijos, pagal kurias investuotojai teikia išankstinį finansavimą ir kompensuojamos atsižvelgiant į iš anksto sutartus socialinius rezultatus. Nepaisant šių galimai patobulintų finansavimo modelių, šie novatoriški finansavimo modeliai daugumai CL verslininkų vis dar nežinomi arba nepasiekiami, todėl didėja informuotumo ir finansinio raštingumo poreikis siekiant panaikinti šią spragą.

Kitas naudingas finansavimo šaltinis buvo vietos **partnerystės su įmonėmis**, kredito unijomis ir kooperatyvais. Dėl tokių partnerystės CL projektai gali būti orientuoti į bendrų ekonominių ir socialinių tikslų įgyvendinimą vietos lygmeniu, todėl glaudus bendradarbiavimas paprastai pasiekiamas tiek įgyvendinant projektą, tiek artimiausioje bendruomenėje. **Socialinio poveikio obligacijos** buvo paminėtos kaip dar vienas mechanizmas, susijęs su investuotojų pritraukimu, kurie grąžinami remiantis projektų rezultatais, susijusiais su tam tikrų socialinių rezultatų pasiekimu. Dalyviai paminėjo, kad dėl visiško nežinojimo ar finansinio raštingumo trūkumo CL lyderiai vis dar nenaudoja modelių. Daugeliu atvejų dauguma socialinių verslininkų vis dar pavydi didelių dotacijų ir aukų, nes jie visiškai nežino apie šias naujas novatoriškas finansavimo galimybes.



Finansinio **raštingumo trūkumas** įvairiose geografinėse vietovėse ne kartą tapo viena iš rimtų atgrasomųjų priemonių. Tiesą sakant, daugelis respondentų teigė, kad už CL projektus atsakingi asmenys paprastai yra nepakankamai apmokyti valdyti biudžetus, planuoti daugiamečius finansus arba naršyti finansavimo aplinką. Neigiamas šio trūkumo poveikis yra daugialypis, nes ribotos galimybės gauti finansinių išteklių taip pat daro poveikį bendram projektų tvarumui. Finansų valdymo mokymai ne kartą buvo nurodyti kaip prioritetas poreikis užtikrinti, kad CL vadovai priimtų informacija pagrįstus sprendimus dėl to, kokio finansavimo reikia ir kaip jį gauti.

Be finansinio raštingumo, nustatyta keletas **biurokratinių problemų** ir **reguliavimo** kliūčių, kurios yra pagrindinės kliūtys patekti į rinką. Mažoms ar mažiau patyrusioms bendruomenės vadovaujamos įmonėms ypač sudėtinga ir ilgai trunkanti paraiškų dėl viešųjų dotacijų ir subsidijų teikimo procedūra. Prie griežtų tinkamumo kriterijų pridėtas dokumentų rinkinys paprastai atgraso CL projektus nuo bandymų gauti tokio pobūdžio finansavimą. Be to, bendras neformalių investuotojų ir rizikos kapitalo trūkumas, kuris yra konkrečiai prieinamas socialinėms įmonėms, riboja privačias investicijas, kurios dažniausiai nukreipiamos į pelno siekiančias įmones, o ne bendruomenės vadovujamas iniciatyvas, kuriomis pirmiausia siekiama socialinių tikslų.

Galiausiai dalyviai pabrėžė, **kad reikia priimti diversifikuotą finansavimo strategiją**, kad būtų užtikrintas ilgesnio laikotarpio CL projektų tvarumas. Vien tik dėl finansavimo dotacijų, dovanų ar sutelktinio finansavimo vienos dalies projektai tampa pažeidžiami dėl kintančio finansinės paramos pobūdžio. Finansavimo srautų įvairinimas derinant dotacijas, sutelktinį finansavimą, socialinio poveikio obligacijas ir bendruomeninį finansavimą daro CL projektų finansinį pagrindą atsparesnį. Šis metodas padeda sumažinti riziką, kylančią dėl priklausomybės nuo viešųjų arba privačiųjų finansavimo šaltinių, kurie ilgai gali būti nestabilūs arba nepatikimi.

#### Finansinių išteklių suvestinė:

- Sutelktinio finansavimo platformos suteikia galimybę didinti bendruomenės informuotumą ir įsitraukimą, tačiau susiduria su žemu skaitmeninio raštingumo lygiu ir ribotomis sklaidos galimybėmis.
- Narystės mokesčiai ir socialinės obligacijos užtikrina reguliarių finansinių išteklių prieinamumą bei pritraukia socialinius investuotojus, siekiančius išmatuojamo poveikio.
- Dotacijos ir viešosios subsidijos yra svarbios, tačiau paraiškų teikimo procedūros ir konkurencinės sąlygos riboja galimybes jomis pasinaudoti.
- Etinė ir socialinė bankininkystė gali būti palaikančios, alternatyvios tradiciniams bankams galimybės, tačiau jos dar nėra plačiai paplitusios.
- Vietos investicijos: partnerystės su verslo įmonėmis ir kredito unijomis suteikia tikslinį finansavimą, atitinkantį vietos prioritetus.
- Aukos ir lėšų rinkimo renginiai: plačiai taikomi būdai užtikrinti finansavimą, ypač mažesniems projektams, kurie tiesiogiai įtraukia bendruomenę.
- Socialinio poveikio obligacijos: naujas, tačiau dar mažai naudojamas būdas pritraukti privačias investicijas, žadant grąžą tuo atveju, jei pasiekiami sutarti socialiniai rezultatai.



### Finansinių sąnaudų užtikrinimo kliūtys:

- **Biurokratinės kliūtys:** daug laiko reikalaujančios ir sudėtingos dotacijų ar subsidijų paraiškų teikimo procedūros atgraso mažesnius projektus.
- **Finansų valdymo įgūdžių stoka:** dauguma CL lyderių silpnai valdo biudžetą, o jų strategijų, kaip užtikrinti projekto finansinį tvarumą, yra nedaug.
- **Žinių apie alternatyvius finansavimo būdus trūkumas:** socialinio poveikio obligacijos ir etinė bankininkystė dar nėra taikomos dėl nepakankamo susipažinimo su šiomis finansavimo formomis.
- **Kultūrinės ir finansinės kliūtys:** dauguma CL projektų tradicinių finansų institucijų yra vertinami kaip rizikingi.
- **Vienintelis finansavimo šaltinis:** tai taip pat yra viena iš priežasčių, kodėl projektų finansinė padėtis yra nestabili.

### h) Pagrindinės temos, įtrauktinos į CL mokymo kursą

Įvairiuose pokalbiuose ir tikslinėse grupėse konsorciumo lygmeniu buvo nustatytos kai kurios pagrindinės CL įmonėms skirtų mokymo programų spragos. Iš tiesų tokios diskusijos išryškino esminį reikalavimą rengti išsamesnius ir tarpdalykinius mokymus, siekiant spręsti ne tik socialinius, bet ir verslo klausimus, susijusius su CL projektų valdymu. Dalyviai pabrėžė, kad absoliučiai reikia **integruoti praktinę patirtį su teorinėmis žiniomis**, kartu užtikrinant, kad mokymo programos konkrečiai atitiktų iššūkius, su kuriais susiduria bendruomenės vadovaujamos įmonės. Toliau apibendrinamos kai kurios pagrindinės temos, kurias galėtų apimti būsimas CL mokymo kursas, remiantis visų tikslinių grupių įžvalgomis.

Žinių hibridizavimas tarp disciplinų: Tikriausiai vienas iš dažnesnių pranešimų, kuriuos pateikė visos tikslinės grupės, buvo tarpdisciplininis mokymas, suteikiantis stažuotojams **įvairių įgūdžių, kad jie galėtų taikyti įvairiose bendruomenės vadovujamų įmonių srityse**. Dalyviai pabrėžė, kad CL projektams reikalingos žinios iš daugiadalykių verslo, socialinio verslumo, teisinių sistemų ir rinkodaros sričių. Šių disciplinų integravimas į vieną nuoseklią mokymo programą užtikrins, kad dalyviai galėtų taikyti įvairias koncepcijas faktiniams projektams. Tai taip pat pagerina darbo grupėse metodą ir suteikia geresnį supratimą apie tai, kaip kiti sektoriai gali papildyti vienas kitą siekiant Bendrijos tikslų.

**Verslumo mąstysena** ir mentorystė: Vienas iš pagrindinių bet kurio CL mokymo kurso ingredientų yra verslumo mąstysenos ugdymas. Pasak dalyvių, tai yra mąstysena, kuri skatina inovacijas, atsparumą ir prisitaikymą. Todėl mokymo programos turi būti struktūrizuotos taip, kad padėtų dalyviams kūrybiškiau ir strategiškiau spręsti bendruomenės problemas taikant verslumo metodus. Antras svarbiausias visose grupėse išreikštas poreikis buvo mentorystė, t. y. geresnis mokymo programų ir verslumo rėmimo tinklų, ypač universitetuose, koordinavimas. Mentorystės metu



dalyviai gauna patarimų; tai leidžia jiems išspręsti įvairias problemas, iškilusias valdant bendruomenės vadovaujamus projektus.

**Finansų valdymo** ir lėšų rinkimo strategijos: Finansinis raštingumas buvo laikomas vienu iš pagrindinių dabartinių mokymų trūkumų. Dalyviai norėjo išsamių finansų valdymo, biudžeto sudarymo, finansinio planavimo, lėšų rinkimo strategijų ir poveikio vertinimo mokymų. Iš tiesų tai būtų svarbi CL projektų, kurių finansavimas tebėra nenuoseklus, ilgalaikio tvarumo dalis. Tai turėtų apimti mokymo modulius apie tai, kaip galima pasinaudoti šiais įvairiais finansavimo dotacijų, sutelktinio finansavimo ar socialinių obligacijų šaltiniais ir juos valdyti. Dalyviai taip pat pasiūlė mokymus apie kursų socialinio poveikio vertinimą, kurie laikomi būtinais siekiant pritraukti investuotojus ir bendruomenės paramą.

Socialinių inovacijų ir **poveikio vertinimas**. Įvairiose tikslinėse grupėse taip pat buvo pateikta prašymų rengti mokymus, kuriuose daugiausia dėmesio būtų skiriama tik socialinėms inovacijoms ir socialinio poveikio vertinimui. Tai svarbu siekiant išlaikyti CL įmones, kurių pagrindinė misija yra patenkinti bendruomenės poreikius, kartu užtikrinant finansinį gyvybingumą. Kaip pabrėžta, dabartinės mokymo programos yra labai orientuotos į komercinę veiklą, o tokių įmonių socialinė misija dažnai yra aplaidi. Todėl etika, bendruomenės dalyvavimas ir socialinė atsakomybė galėtų sudaryti kitas kursų temas, kurios padėtų dalyviams suprasti, kaip jų socialiniai tikslai turėtų būti derinami su verslo tikslais.

Skaitmeninių projektų **valdymo ir komunikacijos** priemonių naudojimas: Kita nustatyta svarbi sritis buvo mokymo apie geriausią skaitmeninių priemonių taikymą valdant CL projektus poreikis. Dalyviai pastebėjo, kad daugumai bendruomenės vadovaujamų įmonių trūksta reikiamų skaitmeninių įgūdžių, kad jos galėtų automatizuoti operacijas ir taip pagerinti komandos narių bendravimą. Tačiau rekomenduojama, kad būsimose mokymo programose ypatingas dėmesys būtų skiriamas projektų valdymo priemonėms, pvz., Trello, Asana ir Slack, be kita ko, kartu su finansų valdymo programine įranga, siekiant pagerinti operacijas. Be to, kitos sritys, kuriose būsimos mokymo programos gali būti orientuotos į skaitmeninių komunikacijos priemonių naudojimą suinteresuotųjų subjektų dalyvavimui, lėšų rinkimui ir informavimui.

**Teisinės ir rinkodaros** žinios: Teisinis raštingumas ir rinkodaros įgūdžiai buvo vieni didžiausių spragų, paminėtų dabartiniuose mokymuose. Dalyviai pabrėžė, kad svarbu būti informuotiems apie teises sistemas, kuriomis bendruomenės vadovaujamos įmonės vadovaujasi valdymo, apmokestinimo ir atitikties srityse. Mokymo programos turi suteikti dalyviams žinių, kad jie galėtų užtikrintai naršyti tokį teisinį sudėtingumą. Be to, rinkodara ir klientų valdymas buvo laikomi pagrindiniais įgūdžiais, kurie užtikrintų CL įmonių matomumą rinkoje pritraukiant klientus ir investicijas. Tai, be kita ko, apėmė mokymą apie prekės ženklą kūrimą, rinkos analizę ir suinteresuotųjų subjektų dalyvavimą, siekiant tinkamai suteikti dalyviams galimybę kelti savo projektų profilius ir stiprinti sąveiką su bendruomenės nariais ir išorės partneriais.

**Realaus gyvenimo taikymas ir patirtinis mokymasis**: Vienas iš labiausiai pakartotų pasiūlymų, atsiradusių visose tikslinėse grupėse, buvo poreikis faktiškai pritaikyti įgūdžius mokymo programose. Tarpusavio mokymasis, verslo stažuotės ir praktiniai projektai buvo labai vertinami dalyvių kaip būdai suteikti jiems galimybę išbandyti ir pritaikyti savo teorines žinias realaus pasaulio aplinkoje. Respondentai sąžiningai sutaria, kad patirtinis mokymasis, pavyzdžiui, atvejų tyrimai, projektų modeliavimas ir praktikuojančių verslininkų ekspozicija, yra dar vienas svarbus būdas pagerinti mokymo rezultatus. Šis požiūris suteiktų dalyviams praktinės patirties, bet, dar svarbiau, skatintų kūrybinį grupių mokymąsi, kuris yra labai svarbus sėkmingam bendruomenės verslui.

Atsparumas ir **tinklų kūrimas**: Dalyviai pabrėžė, kad mokymai taip pat turėtų apimti atsparumo finansinėms ir veiklos nelaimėms pamokas. Dauguma bendruomenės vadovaujamų įmonių veikia ribotų



išteklių aplinkoje, o bet kokia mokymo programa turėtų suteikti atkaklumo įveikti kliūtis ir prisitaikyti prie besikeičiančių turtų. Antra, tinklų kūrimas taip pat buvo laikomas naudingu kuriant gerus santykius su suinteresuotaisiais subjektais, partneriais ir investuotojais. Dalyviai atkreipė dėmesį į galimybes užmegzti ryšius su potencialiais bendradarbiais, kurti tvirtus tinklus, kurie laikui bėgant remtų jų projektus.

Asmeninis tobulėjimas ir **pilietiškumas**: Tikslinių grupių diskusijose taip pat atkreiptas dėmesys į asmeninio tobulėjimo svarbą CL mokymo programose. Šiuo atžvilgiu buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad tiek pilietiškumo suvokimas, tiek asmeninis tobulėjimas yra svarbūs ugdant atsakomybės jausmą ir dalyvavimą bendruomenėse. Dalyviai pažymėjo, kad mokymas turėtų apimti ne tik verslo įgūdžius; tai turėtų padėti asmenims ugdyti savo vadovavimo gebėjimus, empatiją ir bendravimo įgūdžius. Šios kompetencijos sudaro kritinį pagrindą kuriant tvirtas bendruomenės vadovaujamas įmones, kurios atsižvelgia tiek į socialinį poveikį, tiek į savo narių asmeninį tobulėjimą.

Poreikis **kurti idėjas** įgyvendinimo spragų mokymams: Galiausiai dalyviai pabrėžė, kad mokymo programos turi užpildyti esamas spragas tarp idėjų kūrimo ir įgyvendinimo. Daugelis mokymo programų priima dalyvius per idėjų kūrimo procesus kūrybiškai, bet sustoja ten, nepadėdamos išversti tokių idėjų į projektus. Pageidautina, kad ateityje kursai turėtų priimti dalyvius kuriant koncepcijas praktikai, suteikiant priemones, kurios gali vadovauti ir užtikrinti realizavimą bendruomenėje, kurioje jie dirba.

## 4. Išvada

Įvairių PATHFINDER+ projekto partnerių diskusijos ir tikslinės grupės iš tiesų atskleidė dabartinę padėtį, susijusią su mokymo programomis, susijusiomis su bendruomenės vadovaujamosiomis įmonėmis. Jie sutelkė dėmesį į savo stipriąsias puses, taip pat į daugelį šiuo metu egzistuojančių spragų. Tokios įžvalgos suteikia kompetencijų, įgūdžių ir priemonių, reikalingų žmonėms ir jų bendruomenėms tapti tvarių ir paveikių projektų lyderiais, apžvalgą. Šiose ataskaitose paaiškėjo, kad CL įmonės sudaro stiprų modelį, kuris jungia verslumo potraukį, bendruomenės dalyvavimą ir inovacijas, kad būtų galima spręsti įvairius socialinius klausimus. Tokiems modeliams klestėti reikalingos tikslinės ir praktinės mokymo programos, kurios turėtų užpildyti labai konkrečias žinių, kompetencijų ir išteklių spragas.

Iš tiesų tikslinės grupės išskėlė keletą pasikartojančių temų ir spragų, kurias reikia pašalinti rengiant ir teikiant mokymo programas CL įmonėms. Viena didžiausių spragų daugelyje ataskaitų yra finansinis raštingumas. Daugelis dalyvių manė, kad jie neturi reikiamų įgūdžių, susijusių su jų įmonių finansinių aspektų valdymu, įskaitant biudžeto sudarymą, lėšų rinkimą, finansų valdymą ir finansavimo galimybių naršymą. Prie to prisidėjo ir tai, kad nebuvo žinomi alternatyvūs finansavimo modeliai, kurie galėtų būti naudingi CL projektams.

Kitas labai svarbus trūkumas buvo **susijęs su verslo modelių kūrimu**. Nors dauguma tikslinių grupių dalyvių turėjo labai stiprių socialinių ir etinių motyvų, dažnai trūko gebėjimo šias idėjas paversti perspektyviais verslo modeliais. Tokiu būdu dėl šio trūkumo paprastai kyla problemų, susijusių su projektų masto didinimu arba ilgalaikiu gyvybingumu. Išsamesnis mokymas apie verslo planavimą, finansinį modeliavimą ir strateginį augimą turi būti įtrauktas į programas, kad dalyviai suprastų, kaip plėtoti ir palaikyti įmones, kurios daugiausia dėmesio skirs socialiniam poveikiui ir ekonominiam tvarumui.

Vienas trūkumas, kuris ne kartą buvo pažymėtas daugelyje esamų programų, yra praktinio taikymo trūkumas gyvenamojoje aplinkoje. Daugelis dalyvių manė, kad mokymas pernelyg dažnai yra teorinis ir



nesusijęs su faktiniais CL įmonės valdymo iššūkiais. Buvo stiprus raginimas programoms, apimančioms realaus gyvenimo atvejų tyrimus, praktinius projektus ir patyrusių verslininkų mentorystę. Priešingai, dalyviai siekė mokytis iš tiesioginės patirties tų, kurie sėkmingai pradėjo ir valdė tokias iniciatyvas, o ne tik mokytis klasėje.

Iš tiesų, bendruomenės dalyvavimo ir socialinių inovacijų poreikis iškilo kaip dvi itin svarbios temos. Nors dauguma CL įmonių turi bendruomenės šaknis, dalyviai nurodė, kaip dauguma mokymų nesuteikė pakankamai priemonių veiksmingai ir efektyviai bendradarbiauti su bendruomenėmis. Reikia programų, kaip įtraukti vietos suinteresuotuosius subjektus į sprendimų priėmimą, kaip nustatyti vietos išteklius ir juos naudoti, kaip sukurti atsakomybę ir bendradarbiavimo jausmą bendruomenėje. Buvo manoma, kad svarbu ne tik įtvirtinti socialines inovacijas, bet ir skatinti dalyvius rengti projektus, kurie atitiktų tiek ekonominius, tiek socialinius ilgalaikio įmonių tvarumo poreikius.

Visų partnerių ataskaitose nustatytas vaidmuo, kurį skaitmeninės priemonės vis dažniau atlieka valdant ir plečiant CL projektus. Daugelis dalyvių norėjo mokytis naudoti tokias priemones kaip "Trello" projektų valdymui, "Slack" komandos bendravimui ir specializuota programinė įranga, pvz., "Xero", finansų valdymui. Kitas labai pasikartojantis reikalavimas buvo turėti poveikio vertinimo priemones per tris vienas po kito einančius etapus, nes daugumai CL įmonių sunku įvertinti savo socialinį poveikį išmatuojamai. Finansavimo ir paramos tikslais vis svarbiau suprasti, kaip stebėti ir vertinti finansinius ir socialinius rezultatus, o tada apie juos pranešti.

Pranešimuose dažnai kartojama tema buvo tinklaveika arba santykių kūrimas. Dauguma CL įmonių sėkmingai dirba remdamosi tuo, kaip gerai jos gali užmegzti santykius su pagrindiniais suinteresuotaisiais subjektais: Finansuotojai, vyriausybės agentūros ir vietos bendruomenės. Mokymuose daugiau dėmesio turėtų būti skiriama tam, kaip šie tinklai kuriami, puoselėjami ir prižiūrimi; visų pirma, kaip galima užmegzti ryšius siekiant didinti atsparumą ir ilgalaikę paramą.

Nustatyta, kad kita pagrindinė kompetencija yra atsparumas, leidžiantis nustatyti, kas paveikė CL verslininkus ekonominiu ar asmeniniu sunkmečiu. Beveik visi dalyviai, atrodo, pabrėžė mokymo poreikį, kuris padeda asmenims sukurti asmeninį ir organizacinį atsparumą susidoroti su sunkumais ir prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių. Atsparumas taip pat susijęs su inovaciniu gebėjimu ir gebėjimu prisitaikyti sparčiai kintančioje socialinėje ir ekonominėje aplinkoje, susijusioje su CL įmonių veikla.

Galiausiai, viena iš labiausiai paminėtų dabartinių mokymo programų išteklių spragų buvo mentorystė ir tolesnė parama. Nors daugelis mokymo programų siūlo pradines gaires, dalyviai pažymėjo, kad be ilgalaikės labiau patyrusių verslininkų ar sektoriaus ekspertų mentorystės labai sunku praktiškai įgyvendinti mokymąsi. Daugelis dalyvių taip pat pasiūlė tolesnius santykius su mentoriais, kurie gali teikti patarimus praktiniu požiūriu, padėti priimti kritinius sprendimus ir teikti paramą per situacijas, kurios gali būti būdingos jų projektui ar verslo idėjai. Ši mentorystė turi būti įtraukta į mokymo programas - ne kaip papildomas subjektas, bet kaip neatskiriama dalis, apimanti daug ilgesnį nei formaliojo mokymosi laikotarpį.

Be to, buvo teigiama, kad tokių įgūdžių, reikalingų bendruomenės vadovaujamosioms įmonėms, įgijimas gali būti įgyvendintas tik praktiniu ir praktiniu mokymusi. Pasak dalyvių, kontaktas su realybe per stažuotes, verslo inkubatorius ir aktyvų poveikį verslo bendruomenei padidintų mokymo programų efektyvumą. Tokiu būdu dalyviai turėtų galimybę pamatyti, kaip teorinės žinios galėtų būti taikomos realiame gyvenime, ir mokytis per kartotinius procesus, pagrįstus tiesioginiais atsiliepimais.

Vienas iš svarbiausių rezultatų buvo susijęs su neproporcingai mažomis socialinėmis vertybėmis, įtrauktomis į šiandienos mokymo programas. Daug kartų dalyviai manė, kad šiose mokymo programose



daug dėmesio skiriama komerciniam verslininko aspektui, tačiau šios programos nėra orientuotos į etikos, socialinio lygio ir bendruomenės dalyvavimo lygius, kurie yra tokie svarbūs CL įmonių tapatybei. Tvirti raginimai apėmė socialinio poveikio vertinimo, etiškos verslo praktikos ir bendruomenės dalyvavimo strategijų integravimą kaip pagrindinius bet kokio mokymo, kuris bus siūlomas bendruomenės vadovaujamai įmonei, komponentus. Būtent šios socialinės vertybės yra pagrindinis dalykas, dėl kurio CL įmonė skiriasi nuo tradicinio verslo, ir būtent šias vertybes mokymo programomis turėtų būti siekiama skatinti ne tik verslumo įgūdžius, bet ir tvirtą įsipareigojimą socialiniams pokyčiams.

Išvadose aiškiai nurodyta, kad kuriant tinkamą mokymo programą bendruomenės vadovaujamosioms įmonėms turėtų būti taikomas integruotas daugialypis požiūris. Tokioje programoje teorinės žinios turėtų būti naudojamos kartu su praktine ekspozicija, kad dalyviai būtų tinkamai parengti ir aprūpinti atitinkamomis kompetencijomis tiek verslo, tiek socialiniuose darbo aspektuose. Tai apima tvirto finansinio raštingumo įdiegimą, alternatyvių finansavimo modelių supratimą ir atsparumą nelaimėms. Be to, skaitmeninis raštingumas, ypač susijęs su projektų valdymu ir finansinio sekimo priemonėmis, dar labiau įgalins CL verslininkus veiksmingai vykdyti veiklą ir didinti jos poveikį.

Mentorystė, tinklų kūrimas ir praktinė patirtis - per stažuotę, atvejo tyrimą ar tiesioginę sąveiką su verslo bendruomene - toliau užtikrins, kad dalyviai patirtų teoriją prasmingame, realaus pasaulio kontekste. Socialinių vertybių, etikos ir bendruomenės dalyvavimo metodikų įsisavinimas mokymo programos lygmeniu užtikrins, kad socialinė misija būtų šių įmonių vystymosi ir indėlio į teigiamus pokyčius bendruomenėje pagrindas.

Apibendrinant galima pasakyti, kad esamose programose pašalinta mokymo spraga dar labiau padės stiprinti bendruomenės vadovaujamų įmonių gebėjimus daryti ekonominį ir socialinį poveikį. Mokymo programos padės suteikti dalyviams tinkamą verslo įžvalgumo, socialinio sąmoningumo ir praktinių priemonių derinį, kuris rems augimą tvariame, atspariame ir paveikiame bendruomenės vadovaujame projekte visoje Europoje ir už jos ribų.

## 5. Priedas

Nacionalinės ataskaitos:

[https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1I6mI2N4XCee6L65pCkD\\_GHqNSW7Wpy2x](https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1I6mI2N4XCee6L65pCkD_GHqNSW7Wpy2x)

