



1. PRIEDAS SOCIALINĖS EKONOMIKOS VALDYMO MODELIŲ IDENTIFIKAVIMAS PARTNERIŲ ORGANIZACIJOSE



INTERNATIONAL
COOPERATION



INNOVATION



DEVELOPMENT



PARTNERSHIP
FOR THE FUTURE



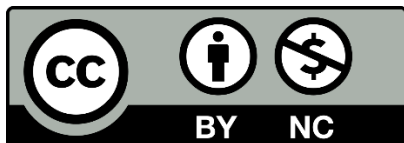
Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the
Social Economy Sector," co-financed by the European Union.

Šis leidinys parengtas įgyvendinant projektą "Įtrauktis ir integracija – kompetencijos socialinės ekonomikos srityje".

Leidinys prieinamas pagal Creative Commons Attribution 4.0 Poland (CC BY-NC 4.0) licenciją

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.pl>



Nuoroda į obrazka:

<https://mirrors.creativecommons.org/presskit/buttons/88x31/png/by-nc.png>

Tai reiškia, kad medžiaga gali būti kopijuojama, platinama, permaišoma, pritaikoma ir naudojama nekomerciniais tikslais, jei nurodomas priskyrimas, šaltinis, licencija yra susieta ir nurodomi visi pakeitimai.

© 2026 [Polska Fundacja Filary Rozwoju / Associazione Culturale Isnet/ Šalčininkų mokykla-daugiafunkcis centras]

1. Priedas

Socialinės ekonomikos valdymo modelių identifikavimas partnerių organizacijose

Skirtingų projekto partnerių naudojami socialinės ekonomikos valdymo modeliai skiriasi organizacine struktūra, sprendimų priėmimo metodais ir išteklių bei suinteresuotųjų šalių valdymo metodais. Šie skirtumai atsiranda dėl skirtingų socialinių ir ekonominių sąlygų, teisinių sistemų ir institucinės patirties, veikiančios šalyse partnerėse. Nepaisant šių skirtumų, visos organizacijos partnerės savo veiklą grindžia bendromis socialinei ekonomikai būdingomis vertybėmis, tokiomis kaip socialinė atsakomybė, veiklos skaidrumas, dalyvavimas ir socialinių tikslų viršenybė prieš pelną.

Trijų projekto partnerių – Lenkijos, Italijos ir Lietuvos – valdymo modelių identifikavimas rodo skirtingus požiūrius į socialinės ekonomikos subjektų (VUT) organizavimą ir funkcionavimą. Partneris iš Lenkijos atstovauja modeliui, pagrįstam stipriu vietos bendradarbiavimu, tarpsektorinių partnerysčių naudojimu ir vietos bendruomenių aktyvinimu. Italijos partneris atsineša patirties, susijusios su sukurtais socialinių kooperatyvų ir dalyvaujamojo valdymo modeliais, kur svarbų vaidmenį vaidina organizacijos narių įsitraukimas ir suinteresuotųjų šalių bendras apsisprendimas. Kita vertus, Lietuvos partneris pristato lankstesnį ir inovatyvesnį požiūrį, orientuotą į socialinį verslumą, organizacinį prisitaikymą ir naujų socialinės veiklos finansavimo modelių paiešką.

Partnerių naudojamų valdymo modelių palyginimas leidžia identifikuoti gerąją praktiką ir perduoti žinias tarp projekte dalyvaujančių organizacijų. Patirties įvairovė yra tarptautinių partnerysčių pridėtinė vertė, skatinanti kurti veiksmingesnius ir tvaresnius sprendimus, kuriais remiama socialinės ekonomikos plėtra vietos ir Europos lygmeniu.

1. 1. Lenkija – Lenkijos plėtros ramsčių fondas (PFFR)

Lenkijos plėtros ramsčių fondo (PFFR) naudojamas valdymo modelis visų pirma grindžiamas dalyvaujamuoju požiūriu į valdymą, priiimant aktyvų suinteresuotųjų šalių dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose ir bendrą atsakomybę už organizacijos tikslų įgyvendinimą. Šis modelis sujungia socialinio verslumo elementus su pilietine veikla, sukuriant valdymo struktūrą, orientuotą į ilgalaikę socialinę ir vietos plėtrą.

Vienas iš pagrindinių šio modelio elementų yra dalyvaujamojo valdymo ir bendro sprendimo formų naudojimas. Priimant sprendimus atsižvelgiama į įvairių suinteresuotųjų šalių grupių, įskaitant organizacijos narius, vietos partnerius, veiklos naudos gavėjus ir vietos bendruomenių atstovus, dalyvavimą. Toks požiūris didina veiklos skaidrumą, didina dalyvių tapatinimąsi su įgyvendinamomis iniciatyvomis ir skatina kurti ilgalaikius bendradarbiavimu ir pasitikėjimu grįstus santykius.

Svarbus PFFR valdymo modelio aspektas taip pat yra pilietinės veiklos ir verslumo derinys. Socialinės ekonomikos subjektai, veikiantys pagal šį modelį, išlaiko organizacinę autonomiją ir nepriklausomybę priimant sprendimus, naudodamiesi verslumui būdingomis priemonėmis, tokiomis kaip strateginis planavimas, išteklių valdymas ar ekonominės veiklos, padedančios įgyvendinti socialinę misiją, plėtra. Tai leidžia pasiekti didesnę organizacinį stabilumą, išlaikant socialinę veiklos pobūdį.

Kitas svarbus elementas – dėmesys vietos ekosistemos, kuria remiama socialinės ekonomikos plėtra, kūrimui ir stiprinimui. Fondas aktyviai kuria ir plėtoja bendradarbiavimo tinklus tarp socialinės ekonomikos subjektų (VUT), vietos valdžios vienetų, verslo sektoriaus, švietimo įstaigų ir pilietinės visuomenės organizacijų. Toks tarpsektorinio bendradarbiavimo modelis leidžia veiksmingiau nustatyti vietos bendruomenių poreikius, didina prieigą prie išteklių ir kompetencijų, padeda kurti tvarius socialinės plėtros mechanizmus.

Pagrindinis PFFR valdymo principas išlieka socialinių tikslų viršenybė prieš ekonominio pelno maksimizavimą. Tai reiškia, kad organizacijos veikla pirmiausia yra pavaldi socialinės vertės kūrimui, kovai su socialine atskirtimi, socialinio kapitalo stiprinimui ir vietos bendruomenių poreikius atitinkančių sprendimų kūrimui. Sukaupiti finansiniai ištekliai traktuojami kaip įrankis, leidžiantis įgyvendinti organizacijos misiją, o ne kaip savitikslis.

Pateiktas valdymo modelis atspindi šiuolaikiniams socialinės ekonomikos subjektams būdingą požiūrį, kuriame organizacinis efektyvumas derinamas su aukštu socialinės atsakomybės lygiu ir aktyviu vietos bendruomenių įsitraukimu.

2. Italija – ISNET asociacija

Italijos partnerio – ISNET asociacijos – naudojamas valdymo modelis pagrįstas tinkliniu bendradarbiavimu, aukšto lygio kompetencijų specializacija ir decentralizuota valdymo sistema. Tai labai struktūrizuotas modelis, kuriuo siekiama užtikrinti efektyvų veiklos koordinavimą, išlaikant organizacinį lankstumą ir stiprias vietines šaknis. Šis požiūris atspindi išsivysčiusias Italijos socialinės ekonomikos tradicijas, grindžiamas bendradarbiavimu, partneryste ir aktyviu suinteresuotųjų šalių dalyvavimu. Pagrindinį vaidmenį organizacinėje struktūroje atlieka generalinis direktorius, kuris yra atsakingas tiek už strateginių organizacijos plėtros kryptių nustatymą, tiek už pagrindinės veiklos priežiūrą. Tuo pačiu metu valdymo modelis nėra pagrįstas vien sprendimų centralizavimu – atsakomybė už atskiras veiklos sritis buvo padalinta specializuotiems funkciniais padaliniais. Tokias sritis kaip moksliniai tyrimai, socialinės inovacijos, socialinio poveikio vertinimas ar statistinė analizė prižiūri specialūs vadovai, turintys savo sričių ekspertinių kompetencijų. Šis atsakomybės pasidalijimas leidžia efektyviai panaudoti kompetenciją, racionalizuoja valdymo procesus ir didina organizacijos gebėjimą reaguoti į besikeičiančius socialinės ekonomikos sektoriaus poreikius.

Vienas iš būdingiausių ISNET valdymo modelio elementų yra plačios tinklo struktūros, kurią sudaro 22 skirtingose geografinėse vietovėse veikiantys tarpininkai, veikimas. Tai ekspertai ir specialistai, remiantys vietos ne pelno organizacijų ir socialinės ekonomikos subjektų plėtrą. Jų vaidmuo – užmegzti ryšius tarp organizacijų, remti kompetencijų ugdymo procesus, nustatyti vietos bendruomenių poreikius ir perduoti žinias bei gerąją praktiką tarp skirtingų tinklo dalyvių. Dėl šios priežasties organizacija veikia ne tik kaip vienas subjektas, bet ir kaip įvairių sektoriaus suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo ir keitimosi patirtimi platforma.

Svarbus ISNET valdymo modelio ramstis taip pat yra organizacinis skaidrumas ir dalyvaujamas sprendimų priėmimo pobūdis. Pagal Italijos socialinių įmonių reglamentus tokios organizacijos privalo įgyvendinti atskaitingus ir skaidrius valdymo mechanizmus, kuriuose atsižvelgiama į aktyvų darbuotojų, paslaugų vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių dalyvavimą. Praktiškai tai reiškia, kad reikia taikyti demokratinio valdymo principus, plačiai konsultuotis su sprendimais ir sukurti erdvę skirtingoms grupėms dalyvauti organizaciniuose procesuose.

ISNET valdymo modelis taip pat pagrįstas pagrindiniu socialinės ekonomikos principu, kuris numato žmogaus ir socialinių vertybių viršenybę prieš kapitalą. Prioritetas išlieka teigiamo socialinio poveikio kūrimui, socialinių organizacijų potencialo stiprinimui ir darnaus vietos bendruomenių vystymosi rėmimui. Šis požiūris leidžia derinti aukštą organizacinį efektyvumą su socialinės misijos įgyvendinimu ir ilgalaikės socialinės vertės kūrimu.

ISNET valdymo modelio analizė rodo, kad specializacijos, tinklo valdymo ir dalyvaujamųjų sprendimų priėmimo mechanizmų derinys gali būti veiksmingas modelis, padedantis plėtoti šiuolaikinę socialinę ekonomiką vietiniu, regioniniu ir tarptautiniu mastu.

3. Lietuva – Šalčininkų specialioji mokykla ir Lietuvos ES rinka

Lietuvos partnerio – Šalčininkų specialiosios mokyklos – atstovaujamas vadybos modelis ir platesnis socialinės ekonomikos veikimo Lietuvoje kontekstas remiasi socialinės demokratijos, bendros atsakomybės ir horizontalių organizacinių struktūrų principais. Lietuvos požiūris į socialinės ekonomikos subjektų valdymą tolsta nuo tradicinių, labai hierarchinių organizacinių modelių ir pereina prie lankstesnių struktūrų, pagrįstų visų dalyvaujančių šalių bendradarbiavimu ir dalyvavimu.

Vienas iš pagrindinių šio modelio elementų yra žiedinio valdymo koncepcija, dar vadinama grįžtamuoju ryšiu ir abipuse atsakomybe pagrįsta sistema. Skirtingai nuo klasikinių valdymo modelių, pagrįstų vertikalėmis sprendimų priėmimo struktūromis ir sprendimų priėmimu iš viršaus į apačią, Lietuvos modelis suponuoja organizacijos funkcionavimą kaip tarpusavyje susijusių santykių sistemą. Atsakomybė už organizacijos tikslų įgyvendinimą paskirstoma visiems proceso dalyviams, o tai skatina didesnę skaidrumą, stiprina veiklos bendros atsakomybės jausmą ir padidina suinteresuotųjų šalių įsitraukimo lygį.

Atviri ir skaidrūs organizaciniai metodai taip pat yra svarbus Lietuvos vadybos modelio elementas. Socialinės ekonomikos srityje veikiančios organizacijos privalo įgyvendinti skaidrias valdymo procedūras ir sukurti mechanizmus, leidžiančius plačiai dalyvauti suinteresuotosioms šalims priimant sprendimus. Ypatingas dėmesys skiriamas aktyviam darbuotojų, akcininkų, savanorių ir socialinės veiklos naudos gavėjų įtraukimui į organizacinės veiklos planavimo ir įgyvendinimo procesus. Toks požiūris padeda stiprinti socialinį pasitikėjimą ir stiprina įgyvendinamų iniciatyvų tvarumą.

Būdingas Lietuvos socialinės ekonomikos bruožas – stipriai išplėtotas bendradarbiavimo ir kolegialumo kultūra. Socialinių organizacijų veikla grindžiama institucijų santykių puoselėjimu, ilgalaikių partnerystės kūrimu ir bendradarbiavimo tinklų, leidžiančių keistis žiniomis ir ištekliais, kūrimu. Kolegialus valdymo pobūdis leidžia sumažinti organizacines kliūtis, didina veiklos lankstumą ir padeda efektyviau reaguoti į vietos socialinius poreikius.

Lietuvos modelis rodo, kad efektyvus socialinės ekonomikos valdymas gali būti grindžiamas sprendimų priėmimo procesų decentralizavimu, plačiu suinteresuotų šalių dalyvavimu ir bendradarbiavimu bei kolektyvine atsakomybe grįstų santykių kūrimu.

Bendri valdymo modelių bruožai socialinėje ekonomikoje

Nepaisant skirtumų, atsirandančių dėl skirtingų projekto partnerių socialinių ir ekonominių kontekstų, teisinių sąlygų ir organizacinės specifikos, Lenkijos, Italijos ir Lietuvos organizacijų naudojamų valdymo modelių analizė leidžia nurodyti bendrų principų ir vertybių rinkinį, kuris yra socialinės ekonomikos subjektų veikimo pagrindas. Nustatyti panašumai rodo, kad, nepriklausomai nuo nacionalinio konteksto, socialinė ekonomika kuria savo savitą valdymo modelį, kuris skiriasi tiek nuo klasikinių komercinių įmonių, tiek nuo tradicinių administracinių struktūrų.

Vienas iš svarbiausių bendrų elementų yra tai, kad valdymo procesai grindžiami solidarumo, abipusiškumo ir socialinės atsakomybės principais. Praktiškai tai reiškia, kad organizacijos veikla yra ne tik pavaldi ekonominio efektyvumo kriterijams, bet ir atsižvelgiama į socialinį poveikį, vietos bendruomenių poreikius ir ilgalaikės priimtų sprendimų pasekmes. Šis požiūris keičia organizacijos sėkmės suvokimo būdą – finansiniai rodikliai nebėra vienintelis efektyvumą lemiantis veiksnys, o socialiniai rodikliai, bendruomenės įsitraukimo lygis ar generuojamų pokyčių tvarumas tampa vis svarbesni.

Socialinio kapitalo kūrimas taip pat išlieka svarbus analizuojamų modelių aspektas. Socialinės ekonomikos organizacijos veikia ne tik kaip paslaugas teikiantys ar specifines projektines veiklas įgyvendinantys subjektai, bet ir kaip institucijos, stiprinančios socialinius ryšius, plėtojančios bendradarbiavimo kultūrą ir didinančios vietos bendruomenių gebėjimą savarankiškai organizuotis. Literatūroje socialinis kapitalas laikomas vienu svarbiausių veiksnių, darančių įtaką vietos plėtros tvarumui, todėl jo stiprinimas gali būti traktuojamas kaip vienas iš pagrindinių socialinės ekonomikos subjektų veiklos rezultatų.

Antra svarbi panašumų sritis yra demokratiniai sprendimų priėmimo mechanizmai. Daugumoje analizuotų valdymo modelių dalyvavimo principas išlieka veikimo pagrindu, pasireiškiančiu įvairių suinteresuotų šalių grupių įtraukimu į konsultavimosi ir sprendimų priėmimo procesus. Čia ypač svarbus principas "vienas asmuo – vienas balsas", kuris riboja didesnę ekonominę kapitalą turinčių subjektų dominavimą ir stiprina egalitarinį organizacijos pobūdį.

Tačiau valdymo procesų demokratizacija kelia ir tam tikrų iššūkių. Kuo didesnis sprendimų priėmimo proceso dalyvių skaičius, tuo didesnė rizika pratęsti organizacinius procesus, interesų konfliktus ar sunkumus siekiant sutarimo. Tačiau projekto partnerių analizė rodo, kad socialinės ekonomikos organizacijos vis dažniau į šiuos iššūkius žiūri ne kaip į kliūtį, o kaip į ilgalaikio proceso dalyvių įsipareigojimo ir atsakomybės kūrimo elementą.

Bendras visų analizuojamų modelių bruožas taip pat yra atsakomybės už valdymą išplėtimas už formalių organizacinių struktūrų ribų. Darbuotojai, savanoriai, paramos gavėjai, vietos partneriai, skėtinės organizacijos ir subjektai, bendradarbiaujantys tinkle ir koalicijoje, dalyvauja sprendimų priėmimo procesuose. Šis požiūris gali būti interpretuojamas kaip perėjimas nuo tradicinio hierarchinio valdymo modelio prie tinklo valdymo modelio, kuriame atsakomybė ir kompetencijos paskirstomos daugeliui dalyvių.

Atsižvelgiant į šiuolaikinius visuomenės iššūkius, tokius kaip visuomenės senėjimas, socialinė atskirtis, ekonomikos krizės ar skaitmeninė transformacija, tinklo modelis gali būti svarbus socialinės ekonomikos organizacijų privalumas. Bendradarbiavimu ir santykiškai grindžiamos struktūros paprastai yra atsparesnės krizėms, greičiau prisitaiko prie pokyčių ir efektyviau naudoja vietos socialinius išteklius.

Socialinės misijos viršenybė prieš ekonominės naudos logiką taip pat nusipelno ypatingo dėmesio. Projekto partnerių analizė rodo, kad visos organizacijos, nepriklausomai nuo pasirinkto valdymo modelio, ekonominę veiklą traktuoja kaip priemonę, padedančią siekti socialinių tikslų, o ne savitikslių. Šis požiūris išskiria socialinę ekonomiką nuo komercinio sektoriaus ir yra vienas iš svarbiausių jos skirtumų.

Galima pastebėti, kad bendri projekto partnerių valdymo modelių elementai sudaro efektyvaus tarptautinio bendradarbiavimo pagrindą. Nepaisant struktūrinių skirtumų, organizacijos veikia remdamosi panašiomis vertybėmis ir veikimo mechanizmais, o tai skatina žinių perdavimą, keitimąsi gerąja patirtimi ir ilgalaikių tarptautinių partnerystių kūrimą. Šiomis aplinkybėmis valdymo modelių įvairovė yra ne kliūtis, o tarpusavio mokymosi ir novatoriškų socialinių sprendimų kūrimo šaltinis.

Analizė rodo, kad socialinės ekonomikos ateitis greičiausiai bus grindžiama tolesniu dalyvaujamųjų, tinklinių ir pasidalijamosios atsakomybės modelių stiprinimu. Projekto partneriai parodė, kad efektyviam socialiniam valdymui nereikia vienodų organizacinių struktūrų – reikia bendrų vertybių, pasitikėjimo ir gebėjimo kurti santykius tarp žmonių ir institucijų.

Socialinės ekonomikos valdymo modelių SSGG analizė pagal projekto partnerius (Lenkija–Italija–Lietuva)

STIPRIOSIOS PUSĖS

Tvirtas iššaknijimas socialinėse vertybėse ir orientacija į vietos bendruomenių poreikius

SILPNYBĖS

Užsitęsę sprendimų priėmimo procesai, atsirandantys dėl dalyvaujamojo valdymo pobūdžio

Demokratiniai sprendimų priėmimo mechanizmai suinteresuotųjų subjektų dalyvavimui didinti

Atsakomybės išsklaidymo tinklo ir kolegialiuose modeliuose rizika

Platus organizacijų, vietos valdžios institucijų ir suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo tinklai

Sunkumai vertinant socialinį poveikį ir veiksmų poveikį

Aukštas socialinės atsakomybės ir skaidrumo lygis

Riboti finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, būdingi VUT daliai

Organizacinis lankstumas ir prisitaikymas prie vietos poreikių

Priklausomybė nuo projekto ir viešojo finansavimo

Darbuotojų, savanorių ir paramos gavėjų įtraukimas į valdymo procesus

Galimi interesų konfliktai tarp kelių valdyme dalyvaujančių grupių

Galimybė perduoti žinias ir gerą patirtį tarp tarptautinių partnerių

Netolygus organizacijų profesionalizacijos lygis skirtingose šalyse

SZANSE (Galimybės)

GRĖSMĖS

Tarptautinių partnerysčių plėtra ir keitimasis patirtimi įgyvendinant "Erasmus+" projektus

Ekonominis nestabilumas, ribojantis socialinės ekonomikos sektoriaus finansavimą

Didėjanti socialinės ekonomikos svarba ES viešojoje politikoje

Teisinių reglamentų, turinčių įtakos VUT veikimui, keitimas

Augantis susidomėjimas socialine atsakomybe ir socialiniu verslumu

Rizika perkrauti organizaciją administracinėmis ir ataskaitų teikimo pareigomis

Pasinaudokite skaitmenizacija ir inovacijomis, kad padidintumėte efektyvumą

Savanorių ir visuomeninių organizacijų vadovų perdegimas

SZANSE (Galimybės)

GRĖSMĖS

Tarpsektorinio bendradarbiavimo plėtra (vietos Sunku išlaikyti ilgalaikį suinteresuotųjų šalių valdžios institucijos, verslas ir NVO) dalyvavimą

Socialinio poveikio ir sektoriaus profesionalizacijos Pernelyg didelė komercializacija, galinti matavimo metodų kūrimas susilpninti socialinę organizacijos misiją

Tvarių vietos paramos ekosistemų kūrimas Regioniniai skirtumai, turintys įtakos galimybei naudotis ištekliais ir kompetencija

SSGG

analizės

išvada:

projekto partnerių naudojami valdymo modeliai pasižymi dideliu socialiniu atsparumu ir dideliu vystymosi potencialu, tačiau jų efektyvumas priklauso nuo gebėjimo suderinti dalyvavimą su organizaciniu efektyvumu ir stabilaus bendradarbiavimo bei finansavimo mechanizmų palaikymu.

1. PESTEL analizė – socialinės ekonomikos plėtros projektas

Veiksny	Poveikis projektui	Įtaka projektui	Galimybės	Rizikos / grėsmės
P – Politiniai 	- ES paramos politika socialinei ir ekonominei sričiai - Socialinės integracijos strategijos „Erasmus+“ programa - Nacionalinė politika NVO ir PES atžvilgiu - Stabili politinė aplinka partnerinėse šalyse	 Viešosios politikos lemia projekto veiklos kryptį, finansavimą ir galimybę pasiekti numatytus rezultatus.	 - Aukštas ES paramos lygis socialinei integracijai - Galimybė naudotis ES finansavimo programomis - Socialinės politikos plėtra	 - Politinių prioritetų pokyčiai - Teisinio reguliavimo neapibrėžtumas - Pokyčiai viešojo finansavimo sistemose - Pokyčiai socialinių organizacijų finansavime
E – Ekonominiai 	- Infliacija, paslaugų ir transporto kainos - Valiutų kursai - Partnerių ekonominė situacija - Prieinamumas finansiniams ištekliams	 Daroma įtaka mobilumo, organizacijos veiklos išlaidoms ir gebėjimui užtikrinti kokybiškus rezultatus.	 - Galimybė gauti ES ir pramonės šaltinių lėšų - Ekonominis augimas kaip sektoriaus vystymosi galimybė	 - Augančios kelionių išlaidos - Budžeto apribojimai - Ekonominiai skirtumai tarp partnerių
S – Socialiniai 	- Socialinė atskirtis - Visuomenės senėjimas - Migracija - Vietos bendruomenių poreikiai - Profesinis aktyvinimas	 Projektas atitinka rizikos grupių poreikius, mažina atskirtį ir skatina vietos bendruomenių plėtrą.	 - Didėjanti socialinės integracijos svarba - Didesnis visuomenės sąmoningumas - Socialinio verslumo plėtra - Verslumo plėtra socialinėje srityje	 - Mažas dalyvių įsitraukimo lygis - Socialinės ir kultūrinės kliūtys - Ribotos veiklos tikslinėms vietos grupėms
T – Techniniai 	- Organizacijų skaitmenizacija - Internetinių įrankių plėtra - Skaitmeninis švietimas - Bendradarbiavimo platformos	 Palengvina tarptautinį bendradarbiavimą, projekto stebėseną ir veiksmingą rezultatų komunikavimą.	 E. mokymosi įrankių plėtra - Geresnis prieinamumas žinioms - Galimybė dirbti nuotoliniu būdu	 - Žemas skaitmeninių kompetencijų lygis - Techninės problemos - Skaitmeninės atskirties tarp dalyvių rizika
E – Aplinkosauginiai 	- Žalios projektų praktikos - CO₂ emisijų mažinimas - Tvarus transportas - Dokumentų skaitmenizavimas	 Daroma įtaka, kaip vykdoma organizacijos ir mobilumo veikla.	 - Mažesnės medžiagų sąnaudos - Didesnis aplinkosauginis sąmoningumas - Galimybė vykdyti tvarias veiklas	 - Aukštos aplinkosauginių sprendimų išlaidos - Ribotas tvaraus transporto prieinamumas - Intensyvių kelionių aplinkosauginis poveikis
L – Teisiniai 	- Socialinės ekonomikos teisės aktai - ES reglamentai - BDAR (GDPR) - Darbo teisė - Projektų finansavimo taisyklės	 Nustato, kaip vykdoma veikla ir kaip įgyvendinami bei pasiekiami rezultatai.	 - Galimybė kurti rekomendacijas, atitinkančias ES reglamentus - Reguliavimų harmonizavimas - Veiklų standartizavimas	 - Skirtingi teisės aktai tarp partnerių šalių - Teisės aktų pakeitimai - Administraciniai reikalavimai

Projektas vykdomas aplinkoje, kuri labai priklauso nuo politinių ir teisinių veiksnių, nes socialinė ekonomika yra sritis, kurią intensyviai remia viešoji politika ir Europos fondai. Didžiausias galimybes suteikia tarptautinis bendradarbiavimas, skaitmeninių priemonių prieinamumas ir didėjanti socialinės įtraukties svarba. Svarbiausios rizikos yra susijusios su ekonominiais veiksniais (infliacija, sąnaudų padidėjimas), sisteminiiais skirtumais tarp šalių partnerių ir reguliavimo pokyčiais, kurie gali turėti įtakos projekto rezultatų įgyvendinimui. Tokia analizė leidžia geriau planuoti taisomuosius veiksmus ir padidinti pasiektų rezultatų tvarumą.

Ishikawa diagrama – problemos priežasčių analizė

Pagrindinė problema: sunkumai įgyvendinant gerąją socialinės ekonomikos praktiką tarp šalių partnerių

Pagrindinė priežasčių kategorija	Nustatytos priežastys	Poveikis projekto įgyvendinimui / galimos pasekmės	Galimi rizikos mažinimo veiksmai
 Žmonės	 Kalbos barjerai	Sunkumai bendraujant tarp partnerių ir ribotas dalyvių mobilumas	 Užtikrinti vertėjus, daugiakalbius medžiagų rinkinius ir kalbos palaikymą
	 Dalyvių kompetencijų skirtumai	Netolygus žinių lygis ir iššūkiai diegiant sprendimus	 Organizuoti parengiamuosius mokymus ir mentorijų programą
	 Riboti žmogiškieji ištekliai	Projektų komandų perkrova ir veiklų vėlavimas	 Įtraukti papildomų asmenų į projekto įgyvendinimą
 Metodai	 Skirtingi darbo metodai	Sunkumai derinant veiklas ir bendradarbiaujant	 Parengti bendras procedūras ir suderinti praktikas
	 Skirtingi socialinės ekonomikos paramos modeliai	Ribotos galimybės perkelti sprendimus	 Analizuoti ir pritaikyti esamas sistemas bei gerąsias praktikas
	 Nėra vieningų procedūrų	Rizika, kad rezultatai nebus nuoseklūs	 Parengti bendrus projektų gaires ir šablonus
 Teisinė aplinka / kontekstas	 Teisės aktų skirtumai	Ribojimai diegiant tarpkonstitucinius sprendimus	 Analizuoti teisės aktų sistemą ir teikti rekomendacijas pritaikymui
	 Skirtingos viešo sektoriaus paramos sistemos	Sunkumai perkeltiant veiklos modelius	 Atsižvelgti į vietos sąlygas ir kontekstinius veiksnius
	 Administracinės procedūros	Vėlavimai įgyvendinant veiklas	 Iš anksto planuoti formalumus
 Finansai	 Išaugusios projekto įgyvendinimo išlaidos	Rizika viršyti projekto biudžetą	 Stebėti išlaidas ir laiku teikti finansinius koregavimus
	 Infliacija	Padidėjusios paslaugų ir mobilumo išlaidos	 Atnaujinti biudžetus ir optimizuoti išlaidas
	 Riboti pačių partnerių finansiniai ištekliai	Sunkumai užtikrinant nuosavą indėlį	 Ieškoti papildomų finansavimo šaltinių
 Komunikacija	 Geografinis atstumas tarp partnerių	Sunkumai tarptautiniame bendradarbiavime	 Reguliariai organizuoti susitikimus internetu
	 Informacijos vėlavimas	Organizaciniai ir sprendimų priėmimo vėlavimai	 Naudoti nuoseklią ataskaitų teikimo ir informacijos kanalų sistemą
	 Organizaciniai skirtumai	Skirtingi darbo būdai tarp partnerių	 Aiškiai apibrėžti atsakomybes ir bendradarbiavimo taisykles
 Technologijos	 Netolygus skaitmenizacijos lygis	Sunkumai naudojant internetinius įrankius	 Skaitmeniniai mokymai ir techninė parama
	 Techninės problemos	Ryšio ir projektų darbo sutrikimai	 Pasirinkti patikimas platformas ir įrankius
	 Ribotos skaitmeninės kompetencijos	Sunkumai įgyvendinant veiklas internetu	 Pateikti naudotojų vadovus ir palaikomuosius dokumentus

Didžiausią įtaką sunkumams įgyvendinant gerąją socialinės ekonomikos praktiką daro sisteminiai šalių partnerių skirtumai, komunikacijos kliūtys ir organizaciniai bei finansiniai suvaržymai. Nustačius bendras procedūras, reguliarią stebėseną ir priemones tarptautiniam bendradarbiavimui remti, sumažėja problemų rizika ir didinamas žinių perdavimo veiksmingumas.

Porterio 5 jėgų analizė – socialinės ekonomikos sektorius

Konkurencinė jėga	Įtakos lygis	Pagrindinės charakteristikos (veiksniai)	Poveikis projektui / sektoriui	Galimybės	Grėsmės
1 Rivalizavimas sektoriuje 	Vidutinis  Vidutinis	- daug vietos organizacijų - konkurencija dėl dotacijų ir finansavimo - didėjantis ES subjektų skaičius	 Išmatuojama konkurencija dėl išteklių ir finansuojamų projektų	 Galimybė bendradarbiauti ir kurti partnerystės tinklus	 Veiklų sklaida, konkurencija dėl išteklių
2 Naujų dalyvių grėsmė 	Aukštas  Aukštas	- žema įėjimo riba NVO ir VIS - prieiga prie ES fondų - socialinių iniciatyvų plėtra	 Pastovus naujų organizacijų srautas, didėjantis sektoriaus dinamiskumas	 Inovacijos, šviežios idėjos ir vietos plėtra	 Sektoriaus susiskaidymas, didėjanti konkurencija dėl finansavimo
3 Tiekėjų derybinė galia 	Vidutinis  Vidutinis	- ekspertai ir mokytojai - švietimo ir tyrimų institucijos - projektų partneriai	 Priklausomybė nuo išorinių žinių ir išteklių	 Prieiga prie aukštos kokybės žinių ir patirties	 Ekspertinių paslaugų kainų augimas, specialistų prieinamumo apribojimas
4 Gavėjų derybinė galia 	Aukštas  Aukštas	- projekto dalyviai tikisi apčiuopiamų rezultatų - finansavimą teikiančios institucijos reikalauja išmatuojamų rezultatų - galutiniai naudos gavėjai (NVO, VIS)	 Didelis spaudimas dėl veiklų kokybės ir rezultatyvumo	 Projekto kokybės ir pasiektų rezultatų gerinimas	 Aukšti lūkesčiai, spaudimas dėl atskaitomybės ir rezultatų
5 Pakeičiančių produktų grėsmė 	Vidutinis / Aukštas  Vidutinis / Aukštas	- komerciniai mokymai - nacionalinės paramos programos - el. mokymasis ir internetiniai išteklių	 Alternatyvūs žinių ir paramos įgijimo būdai	 Galimybė integruoti metodus ir edukacinius įrankius	 Konkurencija dėl projektų, finansuojamų ES ir kitų šaltinių

Socialinės ekonomikos sektoriui būdingas vidutinis arba didelis konkurencinis spaudimas ir didelė gavėjų bei finansavimo institucijų įtaka. Pagrindinis projektų sėkmės veiksnys yra tarptautinės partnerystės kokybė, gebėjimas perduoti žinias ir gebėjimas pritaikyti veiklą prie besikeičiančių ekonominių ir socialinių sąlygų. Tarptautinis bendradarbiavimas ir keitimasis gerąja patirtimi tebėra didžiausias konkurencinis pranašumas, o pagrindinis uždavinys – išlaikyti stabilų finansavimą ir aukštos kokybės rezultatus.



2. PRIEDAS

GALIMŲ SOCIALINĖS EKONOMIKOS SUBJEKTŲ (PES) PARTNERYSČIŲ IDENTIFIKAVIMAS TARPTAUTINĖJE ARENOJE



INTERNATIONAL
COOPERATION



INNOVATION



DEVELOPMENT



PARTNERSHIP
FOR THE FUTURE



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the
Social Economy Sector," co-financed by the European Union.

2. Priedas

Galimų socialinės ekonomikos subjektų (PES) partnerysčių identifikavimas tarptautinėje arenoje

Tarptautinių socialinės ekonomikos subjektų (VUT) partnerystės nustatymas ir plėtojimas yra pagrindinis elementas stiprinant socialinės ekonomikos sektorių Europoje ir gerinant jo profesionalumą. Tarptautinis bendradarbiavimas tarp Lenkijos, Italijos ir Lietuvos organizacijų leidžia socialinės ekonomikos subjektams efektyviai peržengti vietos ir regionų lygmens ribas, skatinant keitimąsi patirtimi, žinių perdavimą ir inovatyvių sprendimų įgyvendinimą.

Tvarios VUT partnerystės kūrimo tikslas visų pirma yra:

- įvairių Europos šalių organizacijų bendradarbiavimo stiprinimas,
- bendras ilgalaikių socialinės ekonomikos plėtros strategijų kūrimas,
- didinti organizacijos poveikio mastą vykdant tarptautinę veiklą,
- gerosios patirties ir naujoviškų veiklos modelių perdavimas ir pritaikymas tarp šalių partnerių,
- VUT darbuotojų kompetencijų stiprinimas organizacijoms keičiantis patirtimi ir mokantis.

Partnerystės plėtojamos naudojant turimas Europos priemones, visų pirma tokias programas kaip "Erasmus+" ir Europos socialinis fondas "Plus". Pagal šias programas finansuojamos bendros iniciatyvos, mobilumas, pažintiniai vizitai ir keitimasis patirtimi.

Bendradarbiaujant labai svarbu:

- bendrų tarptautinių projektų organizavimas,
- darbuotojų ir organizacijų atstovų mobilumas,
- bendradarbiavimo tinklų ir keitimosi žiniomis platformų kūrimas,
- plėtoti naujus profesinius vaidmenis, pavyzdžiui, socialinio verslumo tarpininkus.

Tarptautinis bendradarbiavimas leidžia perduoti patikrintus veiklos modelius tarp šalių. Pavyzdžiai:

- Lenkijos socialinio aktyvumo modelių, tokių kaip socialiniai kooperatyvai, įgyvendinimas kitose Europos šalyse,
- neįgaliesiems remti skirtų projektų, kurie vėliau pritaikomi kitose šalyse, įgyvendinimas,
- socialinių įmonių kūrimas vykdant tarptautinius partnerystės projektus, kuriuose derinami skirtingi požiūriai ir patirtis.

Veiksmingo žinių perdavimo pavyzdys yra socialinę atskirtį patiriančių asmenų profesinio aktyvinimo modelių kūrimas ir socialinių įmonių kūrimas tarptautinio bendradarbiavimo rezultatas, o tai patvirtina didelį partnerystės metodo efektyvumą.

VUT partnerystės plėtojimas duoda daug naudos, įskaitant:

- didinti novatoriškų sprendimų prieinamumą vietos organizacijoms,
- socialinės ekonomikos subjektų teikiamų paslaugų kokybės gerinimas,
- galimybę palyginti skirtingus VUT veikimo Europoje modelius,

- stiprinti organizacijos institucinį potencialą,
- darbuotojų kompetencijų ugdymas tarptautinių mainų būdu.

Partneriai į bendradarbiavimą įneša papildomos patirties: Italijos organizacijos teikia pažangius socialinio poveikio vertinimo metodus, Lietuvos subjektai turi patirties kuriant paramos struktūras, o Lenkijos organizacijos koordinuoja inovacijų diegimą ir edukacinę veiklą.

Tarptautinės partnerystės socialinės ekonomikos srityje yra svarbus šio sektoriaus plėtros Europoje veiksnys. Jie leidžia ne tik perduoti žinias ir gerąją praktiką, bet ir kurti tvarias bendradarbiavimo struktūras, kurios stiprina organizacijų potencialą ir didina jų socialinį poveikį. Bendradarbiaudami tarptautiniu mastu, VUT subjektai gali veiksmingiau reaguoti į socialinius ir ekonominius iššūkius savo šalyse ir kurti novatoriškus veiksmų modelius, kuriuos galima įgyvendinti įvairiomis Europos aplinkybėmis.



3. PRIEDAS

GEROSIOS PRAKTIKOS PERKĖLIMAS Į GAIRES IR KNOW-HOW PERDAVIMAS



INTERNATIONAL
COOPERATION



INNOVATION



DEVELOPMENT



PARTNERSHIP
FOR THE FUTURE



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the
Social Economy Sector," co-financed by the European Union.

3. Priedas

Gerosios praktikos perkėlimas į gaires ir know-how perdavimas

Gerosios patirties pavertimas gairėmis ir praktinės patirties perdavimas yra pagrindinis projekto švietimo ir mokymo veiklos elementas. Šis procesas grindžiamas veiksmingų priemonių, geriausių darbo metodų ir valdymo modelių, turinčių didelį pritaikymo potencialą, nustatymu, ypatingą dėmesį skiriant Italijos partnerio patirčiai, įskaitant ISNET observatorijos atliktą analizę.

Šių veiklų tikslas – parengti praktinių gairių rinkinį, kurį būtų galima pritaikyti Lenkijos ir Lietuvos socialinėms ir teisinėms sąlygoms. Žinių perdavimas leidžia įgyvendinti patikrintus sprendimus ir taip prisideda prie socialinės ekonomikos subjektų (VUT) darbuotojų kompetencijų atotrūkio mažinimo ir jų organizacinio potencialo stiprinimo.

Vienas iš pagrindinių ir inovatyvių projekto rezultatų – mentorių ir socialinių globėjų mokymo būdų sukūrimas ir įgyvendinimas, leidžiantis sukurti naują profesinį vaidmenį – socialinio verslumo fasilitatorių.

Šios funkcijos modelį įkvėpė Italijos partnerio ISNET patirtis, kuri plėtoja profesionalių fasilitatorių tinklą, remiantį ne pelno siekiančias organizacijas tokiose srityse kaip: vadyba, teisė, mokesčiai, skaitmenizacija, žmogiškieji ištekliai ir projektų valdymas.

Pagrindiniai socialinio verslumo fasilitatorių uždaviniai:

- **Vietos socialinių iniciatyvų skatinimas** – parama bendruomenei imtis veiksmų ir inicijuoti naujus socialinės ekonomikos subjektus.
- **Parama socialinės atskirties rizikos grupėms** – veikla, kuria siekiama stiprinti žmonių ir bendruomenių potencialą sunkioje gyvenimo situacijoje.
- **Vietos bendradarbiavimo tinklo kūrimas** – ilgalaikių ryšių tarp viešojo, socialinio ir privataus sektoriaus subjektų kūrimas ir stiprinimas.

Prieigos prie žinių demokratizavimas ir tikslų gairių kūrimas leidžia būsimiems fasilitatoriams veiksmingai remti socialinės ekonomikos plėtrą, taip pat naudoti analitines priemones, įskaitant socialinio poveikio vertinimo metodus.

Ilgalaikėje perspektyvoje naujo profesinio vaidmens įgyvendinimas padės stiprinti sektoriaus profesionalumą, gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir kurti stabilesnes ir integruotesnes socialinės ekonomikos ekosistemas šalyse partnerėse. Taigi praktinės patirties perdavimas yra tvaraus kompetencijų vystymosi ir inovacijų socialinės ekonomikos srityje pagrindas.

Finansuojama Europos Sąjungos. Išreikštos nuomonės ir požiūriai yra tik autorių ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos ar Europos švietimo ir kultūros vykdomosios agentūros (EACEA) nuomonę. Nei Europos Sąjunga, nei EACEA negali būti laikomos už juos atsakingomis.

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.