

SOCIALINIŲ KOOPERATYVŲ
KŪRIMO IR VYSTYMO LIETUVOJE
METODIKA

2023

Turinys

Įvadas	3
Kas yra socialinis kooperatyvas?	6
Socialinio kooperatyvo steigimo vadovas	16
01 Idėja.....	17
02 Kooperacinės veiklos planas.....	22
03 Socialinio kooperatyvo organizacija.....	27
04 Komanda, darbuotojai, tikslinė grupė ir partneriai	33
06 Veiklos finansavimas	40
Mokslinė literatūra ir viešosios kiti šaltiniai:.....	43

Įvadas

Kaip atskleidžia atlikti galimybių studija, socialinių kooperatyvų steigimas yra viena iš galimų socialinės ekonomikos vystymo ir socialinio verslo plėtotės krypčių Lietuvoje (Civinskas et al., 2023; Civinskas, 2023). Tyrimai atskleidžia, kad Lietuvoje nėra nusistovėjusios ir apibrėžtos (teisės aktuose ir pan.) socialinės ekonomikos įmonių sampratos bei nėra išplėtos socialinio verslo ekosistemos (Civinskas, 2023, OECD/EU, 2019; Borzaga et al., 2020). Kita vertus, socialinių kooperatyvų steigimui nėra susiformavusios palankios sąlygos, nes Lietuvoje nėra stipraus kooperatyvų judėjimo. Dėl šios priežasties, socialinio verslo steigėjai negali vadovautis geraisiais pavydžiais bei perimti patirčių, suprasti kooperacijos principų ir naudų. Kaip atskleidžia tyrimas, dalis socialinių etreprenerių yra susidėmėję kooperacija ir potencialiai dalyvautų socialinių kooperatyvų steigime ir veiklos vystyme nepaisant nepalankios aplinkos (Civinskas et al., 2023; Civinskas, 2023). Rengiant šią metodiką laikytasi nuostatos, kad socialiniai kooperatyvai yra ypatinga socialinio verslo, kurios taikymui reikia pasirengimo (kooperacijos principų supratimo ir jų derinimo su socialine misija ir tikslais). Be to, sumanymas parengti socialinių kooperatyvų steigimo vadovą grindžiama būtinybe skatinti savišvietą, kad būtų sudarytos palankios sąlygos pilietiniam užimtumui bei kooperatinių darbo formų plėtrai.

„Socialinių kooperatyvų“ steigimo Lietuvoje metodikos **tikslas**, - pristatyti socialinio kooperatyvo sampratą (organizaciją, verslo formos naudas) bei praktines įsteigimo gaires.

Socialinių kooperatyvų steigimo metodika yra skirta plačiai skaitytojų auditorijai. Pirmiausiai ji yra skirta tiems, kurie svarsto arba ruošiasi steigti socialinį verslą. Kita vertus, šios gairės gali būti naudingos besidomintiems socialinės kooperacijos organizacija ir jos naudomis bei praktiniais veikimo aspektais. Ši metodika gali būti naudinga viešųjų sprendimų priėmėjams, mokslininkams, studentams ir t.t. gilinantis socialinio verslo ir kooperacijos tematikoje

Metodikos struktūra apima dvi dalis, dalis: 1 -oje dalyje yra aptariamos socialinių kooperatyvų sampratos ir sąsajos su socialiniu verslu, socialinio verslo ekosistema. Šioje dalyje yra aptariamos temos, kurios turėtų padėti skaitytojui suprasti esminius socialinių kooperatyvų veiklos aspektus. 2 -oje dalyje - pateikiama konkreti informacija bei patarimai apie socialinių kooperatyvų steigimą, „žingsnis po žingsnio“ būdu. Taip pat čia yra aptariami pagrindiniai kooperaciją reglamentuojančius teisės aktai, aprašomi konkretūs socialinio kooperatyvų steigimo etapai atliepantys organizacijos

pobūdį pagal specifiką. Šios dalys yra papildomos tarpais iš atlikto tyrimo pateikiant interviu ištraukas ir trumpus apibendrinimus.

Šioje metodikoje vartojama sąvokos socialinio kooperatyvo startuolis arba pradedančioji socialinė įmonė, reiškia verslo veiklos inicijavimą ir jos įtvirtinimą kooperatyvo forma. Šia metodika siekiama ne tik supažindinti su socialinio kooperatyvo sampratomis, bet ir informuoti apie šios organizacijos steigimo proceso etapais bei pasiūlyti dalyvių sumanymus paversti ekonomine veikla. Taigi, ypatingas dėmesys yra skiriamas ir bendroms praktinėmis problemomis su kuriomis kooperatyvo steigėjai gali susidurti. Tuo tarpu konkretūs administraciniai, teisiniai, mokestiniai klausimai nėra įtraukti.

Ši metodika remiasi išankstine nuostata, kad socialinio kooperatyvo steigimas skiriasi nuo kitų įmonių steigimo dėl ta tikrų ypatumų. Pirmiausiai dėl to, kad kooperatyvas, kaip socialinė ar socialinės ekonomikos įmonė vykdo specialią misiją ir kelią savo veiklai specifinius socialinius tikslus. Be to, kooperatinė organizacija nuo kitų verslo formų skiriasi tuo, kad ne mažiau kaip penki dalyviai, kurie demokratiškai priima sprendimus ir kolektyviai prisiima atsakomybę.

Ši kooperatyvų metodika yra sudaryta remiantis keliais šaltiniais:

1. **Teisės aktų pristatymu ir aptarimu** (pvz. LR Kooperatinių bendrovių įstatymas ir lydintys teisės aktai; LR Socialinio verslo koncepcija patvirtinta, EIMIN įsakymu, 2015 ir t.t.);

2) **Socialinių kooperatyvų steigimo metodikomis parengtomis kitose šalyse.** Atlikta sisteminė didžiausią patirtį turinčių šalių (Italijos, Lenkijos bei kelių tarptautinių organizacijų, - Pasaulio darbo organizacijos ir kitų) metodikų analizė. Atliekant ją buvo išnagrinėtos 22 metodikos skirtos tiesiogiai socialinių kooperatyvų steigimui arba netiesiogiai liečiančios socialinius kooperatyvus (pvz. ILO, 2019; COOPSTARTUP, 2014; Bulka et al., 2008; Piegza, 2013; Center for Family Life, 2018). Italijos ir Lenkijos pavyzdžiai pasirinkti dėl kelių priežasčių: Lenkija buvo pasirinkta, kaip viena lyderiaujančių šalių kooperatiniame judėjime Centrinėje Europoje ir Baltijos šalyse. Italijos pasirinkimą nulėmė tai, kad šioje šalyje ir susiformavo socialinės kooperacijos verslo modelis ir palaikantis judėjimas (kooperacinis judėjimas kelis dešimtmečius veikė be papildomos valdžios paramos) bei ekosistemą. Šį modelį vėliau perėmė Lenkija.

3) Rengiant metodiką buvo atliktas kokybinis paruošiamasis ekspertų nuomonių tyrimas, kurio ištraukos (apibendrinta nuomonių analizė, interviu citatos) yra skelbiamos, kaip papildanti medžiaga. Tokio paruošiamojo tyrimo pasirinkimą nulėmė kelios priežastys. Pirmiausia, siekta išsiaiškinti socialinio verslo ekosistemos vystymą bei atvirumo socialinių kooperatyvų steigimui bei galimai paramai. Antra,

nagrinėti ekspertų nuomones konsultuojant ar kuriant (steigimas, įmonių vystymas pradiname etape) socialines įmones ir kooperatyvus (daugiausiai žemės ūkio). Atliekant tyrimus koncentruotasi į informantų nuomonę, patirtis, istorijas kuri buvo susijusi su jų ilgalaikiu įsitraukimu į socialinio verslo paramos politikas, socialinių įmonių veiklas. Analizuojant ekspertų nuostatas, požiūrius ir veikimą, atlikti pusiau struktūruoti interviu. Tyrimui pasirinktas tikslinis imties sudarymas. Informantų atranką lėmė keli kriterijai: 1) informantai turėjo būti patirtis tradicinių kooperatyvų, socialinio verslo vystyme (ekspertinė - konsultacinė parama); 2) socialinio verslo steigimo patirtys (informantai patys vystantys verslą, vadovaujantys NVO, socialiniai entrepreneuriai); 3) mokslininkai (socialinės ekonomikos bei NVO tyrimų lauko), įsitraukę į politikos formavimo procesą (užsakomųjų tyrimų atlikimas, politikų ar atsakingų institucijų konsultavimas ir pan. Pagal šiuos kriterijus išskirtos 3 informantų grupės (žr. lentelę).

Kokybiniame tyrime dalyvavo 7 informantai. Interviu atlikti 2023 m. rudenį nuotoliniu būdu (pasinaudota internetinėmis vaizdo pokalbių platformomis; keli interviu atlikti telefonu). Interviu metodu gauti duomenys nagrinėti remiantis temine metodologija. Atliekant tyrimą informantų nuomonės anonimizuotos siekiant didesnio atvirumo. Interviu įrašai, transkripcijos yra saugomos metodikos rengėjų.

Kodas	Vaidmuo
INF1	Mokslininkas, NVO ir socialinės ekonomikos ekspertas
INF2	Socialinis entrepreneuris, socialinio verslo steigėjas.
INF3	Ekspertas, Valstybės įstaigos atsakingos už socialinio verslo rėmimą atstovė.
INF4	Ekspertas, Valstybės įstaigos atsakingos už socialinio verslo rėmimą atstovė.
INF5	Ekspertas, Žemės ūkio kooperatyvų steigimo konsultantas.
INF6	Ekspertas, Valstybės įstaigos atsakingos už kaimo verslų rėmimą ir steigimo skatinimą atstovė.
INF7	Žemės ūkio kooperatyvų asociacijos ekspertas.

Šioje metodikoje yra pateikiamos tik tyrimo duomenų analizės ištraukos. Jomis siekiama išryškinti informantų nuomones susijusias su socialinio verslo ir kooperatyvų steigimu.

Kas yra socialinis kooperatyvas?

Apibrėžimas. Socialiniai kooperatyvai yra kooperatinė bendrovė veikianti socialinio intereso pagrindais (ne tik narių interesas yra svarbus, bet ir bendras, - visuomenės, bendruomenės). Be to, socialinis kooperatyvas yra apibrėžimas, kaip įmonės modelis ir yra socialinių arba socialinės ekonomikos įmonių forma (plg, Civinskas, 2023).

Socialinius kooperatyvus apibrėžia šie elementai: 1) kooperatinės bendrovės organizacija ir kolektyvinis dalyvių (narių) interesas; 2) konkreti socialine misija ar specifinės veiklų sritys (socialinės integracijos vykdymas, socialinių paslaugų teikimas ir pan.); 3) siejamas su visuomenės, bendruomenės problemų sprendimu (jis yra suprantama, kaip viešosios politikos priemonė ar viešųjų paslaugų teikimo proceso dalis). Tai yra išskirtinė socialinio kooperatyvo misija.

Pagrindiniai veiklos principai. Socialinis interesas (arba tikslai) – grindžiantis organizaciją ir veiklas principas. Jis tampa alternatyviu pelno bei narių intereso principams, kuriuo remiasi vadinami tradiciniai kooperatyvai. Kita vertus, tai nėra vien tik ribota socialinė funkcija (tam tikras solidarumas, altruizmas). Šis principas ir teisinė forma sumažina savitarpio paramos ir pelno siekimo tikslus. Šis principas yra perkeliamas ir į kooperatyvų teisę (atskirus teisės institutus) ir numato dalies pelno paskirstymą socialinėms naudoms, veikimą tam tikrų paslaugų srityse, ...

Istorinis kontekstas paaiškina socialinių kooperatyvų tapumą. Šios kooperacinės bendrovės pradėjo kurtis Italijoje 7-8 -ajame XX a. dešimtmetyje. Tuo metu, iniciatoriai kooperuodamiesi kūrė naujas organizacijas vadovaujantis kooperatyvų teise ir tradiciniais pagrindais. Reikšminga paskata buvo ir stiprus Italijos kooperatyvų judėjimas (Italijoje veikė ganau daug darbuotojų, paslaugų, žemės ūkio kooperatyvų). Taip pat skatinančiai veikė ir stiprus Italijos visuomenių bendruomeniškumas (aukštas socialinio kapitalo lygis), socialinis pasitikėjimas bei palaikantis socialinių kooperatyvų judėjimas. Galiausiai, Italijoje steigėsi ne tik pavieniai kooperatyvai, bet susiformavo palaikantis judėjimas, kuris palaikė laipsnišką plėtrą. Svarbu yra tai, kad socialinių kooperatyvų steigėjai sėkmingai veikė įvairiose ekonominės veiklos srityse teikdami socialines ir kitas problemas. Antra svarbi reiškinių pasekmė, įsteigti socialiniai kooperatyvai suformavo supratimą, kad kooperacinė bendrovė gali siekti socialinių tikslų, dalintis pelnu (visu ar dalimi) su kitais visuomenės nariais ir t.t. Apibendrinant svarbu pabrėžti tai, kad susikūrė naujo tipo organizacija inicijuota praktikų siekusių išspręsti praktines problemas. Beje, po 1991 m. Italijos socialinių kooperatyvų ekosistema keitėsi dėl

valdžios institucijų įsitraukimo (nauji teisiniai pagrindai ir reguliavimas, valdžios paramos priemonės) (plačiau Gonzales, 2010; Defourny & Nyssens, 2008; Borzaga, 2020).

Nuo kooperatinio verslo prie socialinio kooperatyvo. Praktinius veiklos pagrindus paaiškina Tarptautinės kooperatyvų sąjungos (International Co-operative Alliance) sukurtas septynių principų sąrašas. Šis sąrašas apima šiuos principus: 1) laisvanoriška ir atvira narystė (nediskriminavimas, motyvacija ir atlygis) 2) demokratinė narių kontrolė; 3) narių ekonominis dalyvavimas; 4) autonomija ir savarankiškumas; 5) švietimas, mokymasis ir informavimas; 6) bendradarbiavimas tarp kooperatyvų; 7) kooperatyvai turi rūpintis savo bendruomenėmis (ICA, 2022). Trys principai yra socialinio pobūdžio (švietimas, mokymasis ir informavimas; bendradarbiavimas tarp kooperatyvų; kooperatyvai turi rūpintis savo bendruomenėmis) ir tai atskleidžia šio verslo socialinę dimensiją.

Socialinių keli esminiai principai atliepiantys jų teisės formas:

- demokratinė socialinė įmonė („vienas narys, vienas balsas“);
- atvirumas naujiems nariams („atvirų durų“ ir kapitalo kaitumo principai)
- jungtinis valdymas kontroliuojamas narių (direktoriai privalo būti kooperatyvo narių);
- paslaugos turi būti teikiamos ne nariams, o veikla vykdoma tam tikrose ekonominės veiklos srityse (Civinskas, 2023):

Socialiniai kooperatyvai skiriasi nuo kitų kooperatyvų (pvz. gamintojų, žemės ūkio produkcijos gamintojų, darbuotojų, vartotojų, solidarumo, paslaugų teikėjų ir kt. Dauguma šių kooperatyvų veikia siaurų interesų (narių, siauros vartotojų bendruomenės ir pan.) tikslu, tačiau neatstovauja platesnės bendruomenės. Be to, socialiniai kooperatyvai prioretizuoja socialinių paslaugų teikimą (daugeliu atveju) tam tikroms socialinėms grupėms ir taip sustipriną viešojo intereso atstovavimo misiją. (Borzaga, 2020). Kitas aspektas, socialiniai kooperatyvai bendradarbiauja su valdžia ir dažnai teikia viešąsias paslaugas.

Socialinių kooperatyvų veiklą įtakoja veiksniai. Ekspertai ir mokslininkai nagrinėja socialinių kooperatyvų veiklą eilėje Europos pastebi visą eilę didelį poveikį turinčių veiksnių: 1) socialiniai kooperatyvai (kaip ir kitos socialinės įmonės) turi teikti paslaugas savo tikslinėms grupėms. Jos negali, kaip kitos NVO užsiimti advokacijų (atstovavimo) veiklomis; 2) socialiniai kooperatyvai susiduria su ekonominėmis rizikomis susijusiomis su pajamų gavimu ir t.t. 3) socialiniai kooperatyvai dažniausiai įdarbina nuolatinius „etatinius“ darbuotojus, o tai lemia įsipareigojimą mokėti darbo užmokestį ir vykdyti kitus įsipareigojimus (Defourny & Nyssens, 2014). Socialiniai kooperatyvai

nemažai pajamų gauna iš valdžios paramos programų priemonių, mokestinių lengvatų ar kitų rėmimo formų.

Socialinės kooperacinės bendrovės verslo modelis. Šio modelio profilius nulemia organizacinės ir teisinės formos įtvirtintos specialiais įstatymais ar kitais teisiais aktais atskirose šalyse. Socialiniai kooperatyvai yra laisvanoriškai organizacija, kurią sukuria nariai darbo ir kapitalo įnašais. Dažniausiai kooperatyvai yra pagrįsti atvira naryste ir savanoryste, bet kartais įdarbinami ir samdomi darbuotojai (Civinskas, 2023; CIRIEC, 2017).

Socialiniai kooperatyvai yra siejami su nepelno siekiančiomis organizacijomis (nors dalį pelno jie gali ir praktikoje skiria savo nariams ar jų šeimų nariams) ir socialinės ekonomikos įmonėmis. Be to, socialiniai kooperatyvai yra laikomi socialine inovacija, socialinės entreprenerystės / verslumo forma, socialinės kaitos reiškiniu ir t.t. (Defourny & Nyssens, 2014). Vertinant šiuo aspektu, galima pastebėti tai, kad šios kooperacinės organizacijos geriausiai atliepia socialine misija pagrįsto verslo idėją.

Socialinių kooperatyvų teisė reguliuoja pelno paskirstymą ir apima kelias taisykles: 1) socialinių kooperatyvų pajininkai gali gauti dalį pelno; 2) numatoma prievolė skirti dalį pelno kitiems tikslas (kooperatyvų savitarpio rėmimo ar veiklos rizikos fondams, tiksliniam rėmimui ir t.t.) (Civinskas, 2023). Ši teisės sritis reguliuoja ir kapitalo investicijas numato mokestines lengvatas, veiklos sritis ir įtvirtina kontrolę ir atskaitomybę. Apskritai, socialinis kooperatyvas tampa panašus į nepelno siekiančias organizacijas ir tai dalina sumažina kooperacinių verslo bendrovių organizacijos pobūdį.

Atskirose šalyse, socialinių kooperacinių bendrovių steigimo ir veiklos teisinis reguliavimas apima ir sąlygų numatymą, kad steigiamos bendrovės gautų atitinkamą statusą (kitu atveju tai bus kitokio pobūdžio kooperatinės bendrovės ir negalės naudotis valdžios parama ir / ar mokestinėmis lengvatomis). Pavyzdžiui, reguliavimas numato, kad kooperatyvo steigėjai turi būti bedarbiai, neįgalieji ar kitos grupės ir šie nariai turi sudalyti bent 50 steigėjų ar vėliau narių.

Socialinių kooperatyvų kuriamos naudos. Socialiniai kooperatyvai yra naudingiausi nariams, tačiau jie įtraukia į veiklas savanorius, įdarbina samdomus darbuotojus ir aišku teikia socialines naudas (paslaugomis – veikla tikslinėms grupėms arba skirdami dalį pelno socialiniams tikslams). (Civinskas, 2023; Göler et al, 2021). Kaip jau minėta, socialiniai kooperatyvai: 1) įgalina platesnius socialinio verslo pokyčius; 2) dažnai veiklose taiko socialines inovacijas; 3) suformuoja palaikančias socialines bendruomenes, judėjimus ar tinklaveikas, kurios įsitraukia sprendamos

socialines – ekonomines problemas; 3) teikia viešąsias paslaugas ir dirba su socialinėmis tikslinėmis grupėmis (veikia – sveikatos, aplinkos apsaugos, socialinių paslaugų ir švietimo – teikimo srityje ir yra veiksminga visuomenės socialinės gerovės politikos priemonė. 4) Kai kuriose šalyse socialiniai kooperatyvai veikia, kaip socialinės integravimo į darbo rinką įmonės (angl. WISEs – Work Integration Social Enterprises) ir siekia padėti įdarbinti klientams.

Kodėl naudinga rinktis kooperavimas bei socialinį veikimą. Yra keli esminiai momentai: 1. Kooperavimasis yra veiksminga priemonė, padedanti spręsti socialines problemas ir kolektyviai naują verslo idėją paversti ilgalaikiu, užtikrintu verslu. Taigi, steigėjai galės kurti tiek ekonominę, tiek socialinę vertę. 2. Narius ir palaikančią bendruomenę gali apjungti bendros vertybės (pvz. tam tikri socialiniai išsipareigojimai ir pan.) ir bendradarbiavimo kultūra. Ji gali apimti atvirą bendravimą, komandinį darbą ir keitimąsi idėjomis. 3. Socialiniai kooperatyvai dažnai sprendžia sudėtingus socialinius uždavinius, kuriems reikia novatoriškų sprendimų. Steigėjų komandos nariai ar vėliau įsitraukę žmonės turi galimybę įsiliesti į kūrybišką problemų sprendimą ir prisidėti prie naujų ir paveikių idėjų kūrimo. Taip pat, kooperatyvo nariai, samdomi darbuotojai, savanoriai gali įgyti įvairios patirties. Nauji įgūdžiai gali būti susiję tiek su verslo vystymo aspektais (pavyzdžiui, (naujos paslaugos, organizaciniai modeliai, technologiniai sprendimai, ...), tiek su socialinio poveikio vertinimu. 4. Svarbus gali būti ir asmeninio narių pasitenkinimo motyvas. Prisidėjimas prie socialinio kooperatyvo startuolio gali būti asmeninis reikšmingas, kaip tapatybės, vertybiškai svarbios veiklos realizavimo momentas ir pan. Kooperatinės bendrovės nariai dažnai jaučia pasitenkinimą žinodami dėl teigiamų socialinių poveikių, pokyčių ir pan.

Valdžių parama kooperatyvams. ES bei Europos nacionalinės, regioninės ir vietos valdžios remia socialinius kooperatyvus per specialias priemones (vadinamas palaikymo politikas). Tai apima: 1) išskirtinį teisinį reglamentavimą palaikant šių verslo formų įmones (daugelis šalių); 2) specialias rėmimo programas ar priemones (skiriama finansinė ir kita parama projektas, perduodamas viešųjų paslaugų teikimas); 3) taikomos mokesstinės lengvatos (pvz. Italijoje, Ispanijoje ir t.t.). Apskritai, socialinių kooperatinių bendrovių veiklos rėmimas per tikslinę paramą veikloms arba mokesstinės lengvatos yra stipri, dažnai pagrindinė paskata jų veikimui.

Kooperacinis judėjimas Lietuvoje. Statistiniai duomenys ir atlikti tyrimai atskleidžia tai, kad Lietuvos kooperatyvų sistema nėra išplėtotą (Civinskas et. al. 2023; Ribašauskienė et al., 2019; Ramanauskas et al., 2017; Ramanauskas, 2021). 2020 m. Lietuvoje veikė 182 kooperatinės bendrovės. Jos sudarė apie 0,05 proc. nuo visų juridinių vienetų veikiančių pagal kitas verslui būdingas ekonominei veiklai numatytas teises formas (LR Statistikos departamentas, 2021). Tiksliau, dauguma kooperatyvų veikė žemės ūkyje (žemės ūkio kooperatyvai) ir miškotvarkoje (miško savininkų kooperatyvai) ekonominės veiklos srityse. Žemės ūkio kooperatyvų skaičius mažėjo nagrinėjant turimus duomenis retrospektyviai. Mokslininkai ir ekspertai pastebi, kad kooperacinį

judėjimą stabdo ne tik reguliaciniai apribojimai, finansavimo (ar kapitalo pritraukimo) problemos, neigiamos visuomenės nuostatos bei kooperacinių bendrovių narių besiskiriantys interesai (Civinskas, 2023). Kita vertus, kooperacinių bendrovių veikimui yra kooperatiniai pagrindai ir tai yra pagrindas kooperatyvams kurtis ir veikti, kaip socialinės ekonomikos įmonėms.

Socialiniai kooperatyvai, kaip socialinis verslas. Kaip jau aptarta, socialiniai kooperatyvai yra tapatinamos su socialinėmis arba su socialinės ekonomikos įmonėmis. Ši ekosistema yra besiformuojanti (Neverauskienė & Pranskevičiūtė, 2018; Urmanavičienė et al., 2021). Kita vertus, Lietuvos socialinio verslo ekosistemos vystymui didelį poveikį daro ES institucijos netiesiogiai skandindamos nacionalinės politikos stiprinimą bei numatydamas finansinę paramą (Urmanavičienė & Praakli, 2021). Be to, socialiniam verslui yra skiriama nemaža parama. Kita vertus, kaip kooperatyvai negali pilnai veikti, kaip socialinės ekonomikos įmonės pagal specialią teisinę formą apibrėžtą teisės aktuose, nėra įteisintas speciali socialinio verslo forma. Be to, nėra ir socialinio kooperatyvo veiklos praktikų. Tiksliau, nėra veikiančių kooperatyvų, kurie deklaruotų (specialios misijos, kultūra, deklaracijos apie pelno paskirstymą arba specialias paslaugas bei pagalbą tikslinėms grupėms), kad veikia, kaip socialinės įmonės. Kita vertus, tikėtina, kad jos gali atsirasti nes yra teisinės prielaidos ir galimos iniciatyvos. Tokį kelią pasirinko dalies socialinių kooperatyvų steigėjai atskirose Vakarų Europos šalyse (pvz. Italijoje). Apibendrinant galima pastebėti, kad tinkamos socialinio verslo formos nebuvimas netampa ribojančia kliūtimi socialinių kooperatyvų steigimui.

Socialinio kooperatyvo steigimo Lietuvoje teisiniai pagrindai. Kaip jau minėta, socialinių kooperatyvai gali būti steigiami vadovaujantis galiojančiu reguliavimu kooperatinėms bendrovėms veikiančioms verslo įmonių teisiniais pagrindais ir veikti remdamiesi įtvirtintomis socialinio verslo modelio kriterijais (KBĮ, 2021).

Kooperatyvo steigėjai siekdami, kad jų kooperatyvas vykdytų socialinę misiją turėtų vadovautis ne tik kooperacinių bendrovių teise, bet ir pasiremdami Socialinio verslo koncepcija patvirtinta ministro įsakymu (LR EIMIN ministro įsakymas, 2015). Ši koncepcija numato: 1) kooperatyvai atitinka socialinės ekonomikos verslo modelį. 2) Jeigu atliepią reikalavimus: „verslumo (nuolatinė ūkinė komercinė veikla), socialinį (socialinių tikslų siekimas) ir valdymo (ribotas pelno paskirstymas, skaidrus valdymas). 3) teisės aktu yra rekomenduojamos (bet ne imperatyviai / griežtai nustatomos) socialinio kooperatyvo veiklos socialinių paslaugų reikmių srityse (būsto, sveikatos priežiūros, pagalbos pagyvenusiems asmenims ar neįgaliesiems, pažeidžiamų grupių socialinės įtraukties, vaikų priežiūros ir t. t.) arba gamybos susijusios su socialine ir profesine integracija

(suteikiant galimybę dirbti asmenims, kurie atsidūrė nepalankioje padėtyje dėl atskirtį ir atstūmimą lemiančios menkos kvalifikacijos ar socialinių arba profesinių problemų ir t. t.) (LR EIMIN ministro įsakymas, 2015).

Įsteigtas socialinis kooperatyvas turėtų užtikrinti kelias sąlygas, kad atlieptų socialinės įmonės statusą:

- 1) siekti pagrindinio tikslo – **išmatuojamo ir teigiamo socialinio poveikio**;
- 2) pelnas turėtų būti **reinvestuojamas atliepiant pagrindinį tikslą**;
- 3) turėtų **įtraukti suinteresuotuosius asmenis ar jų teisėtus atstovus, kuriems daro poveikį**

vykdoma veikla;

4) **socialinis verslas yra nepriklausomas** nuo valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų, viešojo sektoriaus organizacijų ir kitų organizacijų. (LR EIMIN ministro įsakymas, 2015).

Galima kelti klausimą, ar KBI yra realizuoti esminiai principai (kaip jau nagrinėta, mokslininkai išskiria 4 esminius principus) apibrėžiantys socialinio kooperatyvo teises formas (Fici, 2015; Thomeas, 2004; OECD, 2022). Pirmiausiai galima pastebėti, kad KBI įtvirtintas „vienas narys - vienas balsas“ principas atliepia socialinių įmonių demokratinės kontrolės vertybę. Taip pat, Lietuvos reguliavimas užtikrina „atvirų durų principą“ (atviros narystės) ir kapitalo kaitumą. Iš esmės yra vienas apribojimas susijęs su ekonominių veiklų neapibrėžtumu. Įstatymas steigėjams palieką platų pasirinkimą. Taigi, steigėjai gali vykdyti įstatuose numatytas veiklas (pagal KBI 7 str.) ir galimai vykdyti socialinę misiją teikdami socialines paslaugas (KBI, 2022).

Kaip jau nagrinėta, Lietuvos teisės aktai neišskiria socialinio kooperatyvo teisinės formos socialinio kooperatyvo sąvokos ir teisinės formos (numatytos tik miškų savininkų bei žemes ūkio). Kita vertus, steigėjams įkūrus kooperacinę bendrovę gaminančią gaminius ir / arba teikiančią paslaugas, jie galėtų užtikrinti ir socialinės įmonės veikimą. Taigi reikėtų remtis ne tik kooperatinių bendrovių teise, bet ir *Socialinio verslo koncepcija* patvirtinta ministro įsakymu (LR EIMIN ministro įsakymas, 2015). Ši koncepcija numato, kad kooperatyvai atitinka socialinės ekonomikos verslo modelį (kaip ir kitos teisinės formos) Tiesa, socialinis kooperatyvas turi atliepti charakteristikas: „*verslumo (nuolatinė ūkinė komercinė veikla), socialinį (socialinių tikslų siekimas) ir valdymo (ribotas pelno paskirstymas, skaidrus valdymas)*“ (LR EIMIN ministro įsakymas, 2015).

Kaip jau nagrinėta, Ministro įsakymas numato, kad galimos socialinio kooperatyvo veiklos turėtų vykti: socialinių paslaugų reikmių srityse (būsto, sveikatos priežiūros, pagalbos pagyvenusiems asmenims ar neįgaliesiems, pažeidžiamų grupių socialinės įtraukties, vaikų priežiūros ir t. t.) arba

gamybos susijusios su socialine ir profesine integracija (suteikiant galimybę dirbti asmenims, kurie atsidūrė nepalankioje padėtyje dėl atskirtį ir atstūmimą lemiančios menkos kvalifikacijos ar socialinių arba profesinių problemų ir t. t.) (LR EIMIN ministro įsakymas, 2015). Be to, galimai įsteigtas ir pradėjęs veikti socialinis kooperatyvas turėtų: 1) siekti pagrindinio tikslo – išmatuojamo ir teigiamo socialinio poveikio; 2) gautas pelnas turėtų būti reinvestuojamas atliepian pagrindinį tikslą; 3) turėtų įtraukti suinteresuotuosius asmenis ar jų teisėtus atstovus, kuriems daro poveikį vykdoma veikla; 4) socialinis verslas yra nepriklausomas nuo valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų, viešojo sektoriaus organizacijų ir kitų organizacijų. (LR EIMIN ministro įsakymas, 2015).

LR EIMIN ministras pakeitė dešimtą Socialinio verslo koncepcijos straipsnį (2016 m.) ir priede pateikė Socialinio verslo kriterijų detalizavimo rekomendacijas (LR EIMIN ministro įsakymas, 2016). Jos detaliai paaiškinta, kaip praktiškai galima įgyvendinti socialinio verslo tikslus / misiją.

Lentelė. Socialinio tikslo / misijos realizavimo sritis

Socialinio tikslo / misijos realizavimo sritis	Reguliavimas
Socialinės misijos / tikslo realizavimas organizaciniuose ir veiklos procesuose	<i>Socialinio tikslo gali būti siekiama bet kuriame socialinio verslo grandinės etape: surandant išteklių, įdarbinant darbuotojų, sukuriant produktą (paslaugą) bei vykdant rinkodarą, pasitelkus tikslinę auditoriją.</i>
Poveikio sritys (viena arba kelios iš nustatytų)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pagrindinių ūkio šakų (pavyzdžiui, transporto, pramonės, energetikos, žemės ūkio, būsto, turizmo ir kt.) poveikio aplinkai mažinimas; 2. efektyvesnis gamtos išteklių naudojimas ir atliekų tvarkymas; 3. pasaulio klimato kaitos ir jos padarinių švelninimas; 4. biologinės įvairovės apsauga, gyvūnų globa; 5. kraštovaizdžio apsauga ir tvarkymas; 6. Lietuvos kultūrinio savitumo išsaugojimas; 7. visuomenės kūrybingumo skatinimas, kultūros paslaugų prieinamumo plėtojimas; 8. ligų ir priklausomybių prevencija, pacientų telkimas ir jų teisių gynimas bei tarpusavio pagalbos stiprinimas; 9. sveikatos apsauga, socialinis turizmas; 10. žmogaus teisių ir lygių galimybių gynimas ir užtikrinimas; 11. bendruomeninių organizacijų veikla, tenkinanti gyvenamosios vietovės bendruomenės viešuosius poreikius; 12. pilietiškumo, patriotiškumo ugdymas, visuomenės švietimas ir informavimas valstybės gynybos klausimais; 13. parama socialiniam verslui ir nevyriausybinėms organizacijoms; 14. socialinės atskirties mažinimas ir integracijos į darbo rinką skatinimas.
Bent vienas socialinio verslo atitikties kriterijus	<p>- Vykdoma nuolatinė ekonominė veikla,</p> <p>2.2 Pagal šį kriterijų didžiąją dalį socialinio verslo pajamų turi sudaryti rinkos įplaukos (prekių ir (arba) paslaugų pardavimas)</p> <p>- siekiant pelno;</p> <p>3.2 gaunama daugiau nei 50 proc. pajamų iš ekonominės veiklos, neskaitant investicijų verslo plėtrai. [...] 3.2.1. ribotas pelno paskirstymas. Didžioji dalis pelno – daugiau nei 50 proc. – turi būti reinvestuojama socialiniam tikslui įgyvendinti;</p> <p>- sukurama darbo vietų.</p>
Verslo skaidrumas	3.2.2. skaidrumas, skirtas netiesioginio socialinio verslo subjekto turto pasidalijimo rizikai išvengti: viešinamas socialinio verslo pelnas, sąžiningai nustatomas darbo užmokestis, teikiama pelno reinvestavimo informacija.

Svarbu pastebėti tai, kad socialinės įmonės steigėjai gali siekti socialinės misijos (tikslų ar tikslų) įgyvendinimo daugelyje, pakankamai skirtingų ekonomikos veiklos sričių ir tai apima tiek gamybą, tiek paslaugų teikimą. Be to, socialiniai tikslai gali būti susiję: 1) paslaugų ar gaminių kūrimu; 2) užimtumo galimybių kūrimu socialiai jautrioms grupėms (WISE). Tokiu atveju verslo įmonės įdarbina socialines grupes (neįgaliuosius, ilgalaikius bedarbius ir t.t.). Pavyzdžiui, nemaža dalis socialinių kooperatyvų veikia užimtumo modelio pagrindu Lenkijoje, Vengrijoje ir kitose šalyse.

PRIEDAS. TYRIMO IŠTRAUKA. Socialinio verslo ekosistemos poveikiai.

Atliktas tyrimas atskleidė skirtingus informantų požiūrius į socialinio verslo ekosistemą. Štai vienas informantas išvelgė visą eilę sisteminių problemų: *Sistemiškai vertinant, aš vis dar nematau strateginio valstybės požiūrio į socialinį verslą ir pakankamo palaikymo. Na... m valdžia nesupranta tų galimybių. Valdžios nesupranta, kad socialinis verslas gali užimti didesnę ekonomikos dalį, ir jie nemato to socialinio poveikio, kurį stiprus socialinis verslas galėtų [...] Dabar agentūra, institucijos skatina tą verslą labai minkštomis priemonėmis, - konsultuoja, teikia subsidijuojamos konsultacija, vyksta kažkokie konkursai ar dar kažkas. Vis dėlto, tai nėra sisteminis požiūris, deja. Kita dalykas, paskatų ir palankios teisinės aplinkos trūkumas (Interviu su INF2). Tęsdamas interviu informantas akcentavo, kad socialinio verslo steigėjai turi remtis supratimu, kad sistemiškos paramos jiems bus tikėtis sunku. Kiti informantai, nesutiko pagrįsdami savo nuomonę dviem argumentais: 1) socialinio verslo ekosistema yra kūrimosi stadijoje ir jos plėtrai reikia lankstumo (minėta, kad lankstumo ir neapibrėžtumo teisiniame reguliavime susijusiame su teisiųjų formų pasirinkimu, socialinio verslo atitikties charakteristikomis ir pan.); 2) socialinių verslų kūrimui yra sudarytos pagrindinės paskatos (konsultavimas, pasitaikančios finansinės paramos priemonės, viešųjų paslaugų perdavimas ir pan.) (Interviu INF3; INF4). Kita vertus, šie informantai aiškino, kad: *Iš socialinio verslo pusės, jie pasakytų, kad jiems trūksta finansavimo, gal nesuteikia lengvatų. Suprantu socialinius verslus. Oponuodami man, socialiniai verslai aiškintų, kad susiduria su sunkia padėtimi ir mažu valstybės finansine parama. Aš su tokia pozicija nesutinku ir vertinu socialinį verslą, kaip verslą veikiantį rinkose, o ne tik, kaip grynąsias NVO, kurios yra priklausomos nuo rėmimo. Be to, Ties socialiniai verslai neišgyventų tik iš valstybės ar ES finansavimo priemonių. Jiems reikia alternatyvių šaltinių ir komerciškai sėkmingos ekonominės veiklos. [...] Lietuvoje trūksta vieno dalyko t.y. aiškesnės strategijos socialinio verslo plėtojimo strategijos. Kitose šalyse, pavyzdžiu JK, Danijoje yra strateginiai socialinio verslo vystymo dokumentai. Jie nurodo strateginę vystymo kryptį. Pas mus to nėra ir daugelis dalykų yra fragmentuoti. Pavyzdžiui, daug dabar yra kalba apie socialinio verslo įstatymo galimas naudas. Aš nesu įsitikinusi ar tas imperatyvas padėtų ar pakenktų (Interviu su INF3). Šis interviu atliepia debatus apie socialinio verslo reguliavimo poreikius. Diskusijų dalyviai priešpastato lankstų, siauros aprėpties reguliavimą (poįstatyminiu teisės aktu, kaip yra nuo 2015 m.) išplėtotam socialinio verslo įstatymui, kuris galimai įteisintų išskirtines socialinio verslo formas, socialinių tikslų (socialinio poveikio, misijos įgyvendinimo) realizavimą, veikimo sritis, pelno paskirstymą ir t.t. Interviu pastebėjimai atskleidžia, kad vienareikšmio požiūrio ir susitarimų tarp ekosistemos veikėjų nėra. Tiesa, sutariama, kad reikia atnaujinti esamą pagrindinį poįstatyminį teisės aktą, startuoti su nauja informavimo kompanija ir sukurti strateginį dokumentą (Interviu su INF1, INF2; INF3; INF4).**

Dėl socialinio verslo veikimo sričių išskyrimo. Informantai atstovaujantys valstybės institucijas akcentavo, kad socialinio verslo politika neturėtų išskirti ir prioretizuoti tam tikrų socialinio verslo veikimo sričių (Interviu su INF3; INF4). Tai buvo siejama su palakesnės aplinkos kūrimo ekosistemos augimui bei vystymui. Antai vienas informantas taip reflektavo padėtį: *Lietuvoje neturėtų būti išskirtinių preferencijų. Jeigu vertinti tarptautinių institucijų ir EBPO, tai dažniausiai rekomenduojamas ne tik socialinių paslaugų sritis, bet ir tvarumas, aplinkos apsauga ir švietimas, emocinė – psichikos sveikata ir t.t. Na, ir ne tik mano paminėtos srityse, yra daug ekonominės veiklos sričių, kurios nėra neišnaudojamos dar iki galo. Taigi, galima skatinti naujos kartos socialinius verslus ne tik pagal tradicinį apibrėžimą. Kitas dalykas, girdime iš socialinių verslų ekosistemos, tai įstatymai*

skatina perduoti viešąsias paslaugas, bet to nėra išplėta t.y. ne visos savivaldybės sudaro galimybes. Turėtų būti sudaromos galimybės socialiniams verslams perduoti daugiau paslaugų. (Interviu su INF4). Inovatyvi prieiga ir fokusas į socialinius poveikius (o ne į tikslesnį, griežtesnį reguliavimą) buvo akcentuojamas ir kito informanto refleksijoje: Ir dar vienas mano pažiūriu svarbus kriterijus, tai yra socialinis poveikis. Tai yra tas kriterijus, kuris skiria tradicinį verslą, nuo socialinio verslo. Poveikis yra visai esminis. Pavyzdžiui, socialinio verslo akseleratoriuje norėjo registruotis kosmetikos gamintojai, nes jie gamina sveikus projektus ... Kilo daug abejonių tokio verslo socialinių tikslų. Nes tokiu atveju, bet koks sporto klubas galėtų sietis su socialiniu verslu, nes jie, tarsi, prisideda prie visuomenės sveikatos ar pan... (Interviu su INF3). Interviu medžiaga liudija lankstų požiūrį į socialinius verslus palyginus su kai kuriomis Vakarų Europos valstybėmis (Civinskas, 2022). Valstybės įstaigos atsakingo už socialinio verslo rėmimo politika siekia sudaryti kuo platesnes socialinio veikimo sąlygas. Kita vertus, neaiškios teisinės sąvokos ir apibrėžtys įveda tam tikro netikrumo. Kaip rodo interviu duomenys, valstybės institucijos planuoja tikslinti poįstatyminių teisės aktų ir įvesti daugiau aiškumo. Taip pat, tikėtina, kad ateityje atsiras strateginis dokumentas nurodantis pagrindines socialinio verslo vystymo kryptis.

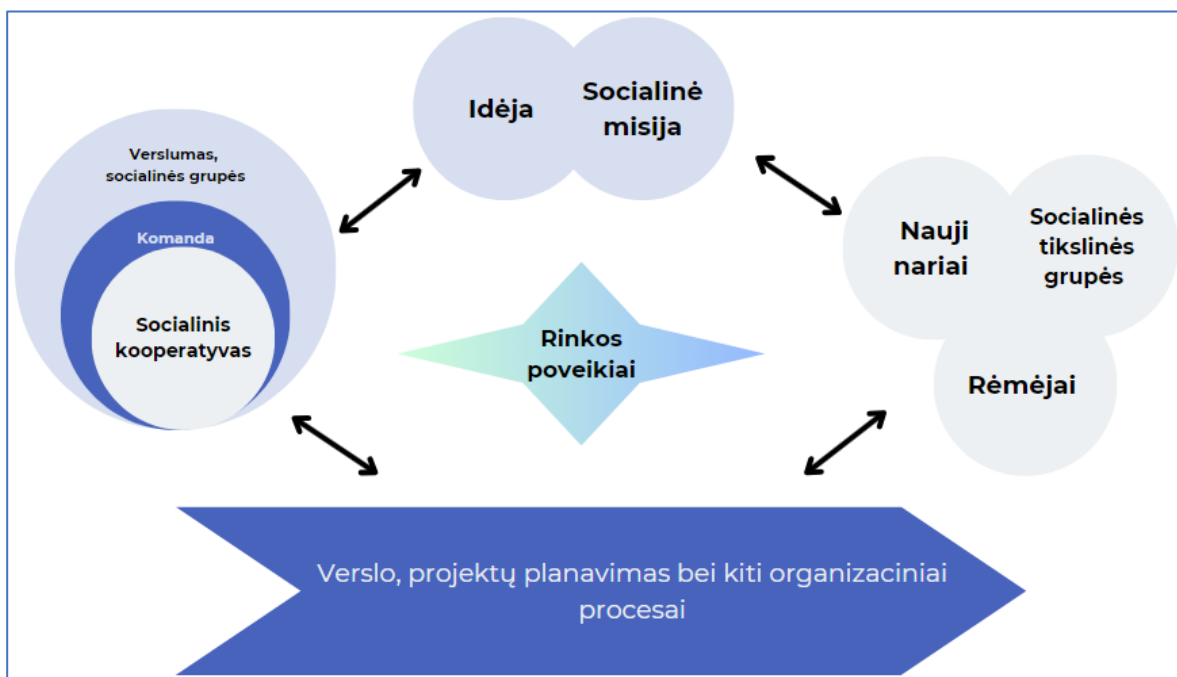
Socialinio kooperatyvo steigimo vadovas

Socialinio kooperatinio verslo steigimui yra reikalingas ne tik bendra informacija apie verslo galimybes, bet ir metodinė pagalba apimanti bendrovių kūrimą bei galimą paramą pirmaisiais gyvavimo metais. Todėl šioje dalyje – aptariamos pagrindiniai kooperatyvo steigimo žingsniai ir pasiūlytos rekomendacijos atsižvelgiant į bendruosius steigimo sunkumus. Šiose gairėse pirmiausiai yra fokusuojamasi į bendrų problemų sprendimą (steigėjų įsitraukimas bei demokratiškas kolektyvinių sprendimų priėmimas, socialinės misijos ir veiklų derinimas) tuo tarpu tikslesni kooperatyvo veiklos valdymo etapai nėra aptariami. Šis vadovas tikslingai rengiamas pradedantiesiems socialinio verslo atstovams, kurie gali susidomėti kooperacine organizacija. Suprantama, šios steigimo gairės turėtų būti taikomos atsižvelgiant į plačius praktinius aplinkos kontekstus (pvz. Lietuvoje nėra socialinių kooperatyvų veiklos praktikos, parama socialiniam verslui nėra išplėtotą ir t.t), steigėjų verslo ar kitos organizacinės veiklos patirtis, steigiamos organizacijos atvejį (veiklos sritis, socialinės veiklos profilis ir t.t.).

16

Šiame vadove remiamasi idėja, kad socialinio kooperatyvo steigimas gali turėti tam tikrus žingsnius, tačiau jie nebūtinai bus nuoseklūs, sekantys vieną kitą. Tiksliau, kai kurie žingsniai kartotis vystant idėjas ar veiklas (žr. paveikslą).

Paveikslas. Kooperatyvo steigimo procesas.





SOCIALINIO KOOPERATYVO STEIGIMAS



Socialinio kooperatyvo steigimo vadove numatomi penki žingsniai, kurie galėtų būti iniciatorių siekiant įsteigti kooperatyvą:

01 Idėja

Kooperatyvų steigėjai (kaip ir kiti verslo steigėjai) savo veiklos pradžia grindžia inovatyvia idėja. Ją kuriant – galvojama apie rinkos poreikių tenkinimą ir socialinių ar kitų problemų sprendimą. Verslo sumanytojai dažnai mokosi iš kitų verslų, dažnai kopijuoja produktų kūrimą, paslaugų dizainą ar organizacinius veiklos modelius. Be to, verslo kūrimą veikia veiklos aplinka (net jeigu nėra susiformavusi socialinių kooperatyvų ar išplėta socialinio verslo) su visa eile dimensijų (ekonominė, NVO veikimo, valdžios paramos verslams politika ir t.t.). Ji nukreipia kooperatyvus veikti socialinių, sveikatos, švietimo paslaugų, profesinio mokymo ir įdarbinimo srityse (Civinskas, 2023; Civinskas, et al., 2023). Kitaip sakant, dažnai kooperatyvų verslai koncentruojasi į specifines paslaugų sektoriaus sritis. Vis dėlto, tai nėra nulemiantis dalykas, kaip atskleidžia Italijos kooperatyvų steigimosi istorija XX a. 5-8 dešimtmečiuose (Borzaga, 2020).

Prieš pradėdami veiklą socialinio

kooperatyvo steigėjai turėtų išdiskutuoti (jeigu reikia iširti bei išanalizuoti) bei nustatyti keturis elementus: 1) produktų ir paslaugų poreikius; 2) veiklos idėją (-as); 3) veiklos viziją (kaip idėja gali būti pavesta ilgalaikiu verslu); 4) socialinę misiją bei tikslus (ji gali apimti naudų bendruomenėms ar

atskiroms tikslinėms grupėms pasibrėžimą bei siekius sukurti socialinę vertę). Ši sukurta misija turėtų sukurti ir išlaikyti socialinę (ne tik privačią ar kooperatyvo nariams) vertę.

Šie keturi elementai turėti būti tarpusavyje susieti ir kooperatyvo steigėjai turi jausti stiprų poreikį išspręsti bendrą problemą vykdant socialinę misiją verslo pagrindu. Taigi, jie individualiai to negali padaryti ir yra reikalingas kooperavimasis.

Pavyzdžiui, Italijos socialiniai kooperatyvai (socialinių kooperatyvų sąjūdžio tapimo epicentre, kai vyko ryški socialinė – kultūrinė visuomenės kaita 7 - e XX a. dešimtmetyje) grindė savo veiklas solidarumo, bendruomenės įtraukimo, socialinio teisingumo idealais. Šios organizacijos daugiausia dėmesio skyrė paslaugų teikimui ir paramai skirtai marginalizuotoms ir socialiai pažeidžiamoms gyventojų grupėms. Jų nariai ėmėsi kooperatinio verslo iniciatyvų sprenddami socialinės nelygybės problemas per sveikatos priežiūros, švietimo ir socialinę apsaugos paslaugų teikimą (dažnai buvo akcentuojamas paslaugų prieinamumo užtikrinimo ir lygybės idėjos). Tai dažnai itin pabrėždami lygybę ir prieinamumą (Thomas, 2004; Bianchi, 2021). Aišku, tokioms paskatoms buvo daug paskatų vadinamame bendruomenių aktyvizmo ir kontrakultūrų (hipių, alternatyvių bendruomenių ir t.t.) laikotarpyje. Kita vertus, šios idėjos yra aktualios ir dabar ir dažnai siejamos su tvarumo koncepcija apimančią ir socialinę problematiką.

Koks yra kooperatinės įmonės steigimo išeities taškas? Pirmiausiai, pradedama nuo idėjos ir galimybių ją realizuoti socialinės kooperacijos veiklų aptarimo. Socialinio kooperatyvo iniciatoriai gali kelti visą eilę klausimų susijusių su idėjos įsivertinimu pvz.

Esminiai klausimai:

Kaip gaminsime produktą ar teiksime paslaugas?

Kokia yra tikslinė paslaugų ar produktų rinka ir veikimo joje galimybės?

Kuo mūsų socialinis verslas bus išskirtinis ir kiek jis gali būti ilgalaikis?

Kokie yra konkurentai?

Ko mums reikia, kad galėtume startuoti su socialinio kooperatyvo veiklą (kokių išteklių, gebėjimų, darbo priemonių ir t.t.)?

Kokia bus mūsų socialinės veiklos dimensija (arba socialinė misija, socialiniai veiklos tikslai, sukurta socialinė vertė) ir kaip mes ją realizuosime?

Nagrinėjant pateiktus klausimus galima būtų konstatuoti, kad tai yra tipiniai pradedančiajam verslininkams kylantys klausimai. Vis dėlto, reikėtų nepamiršti kooperatinės vertės (apimančios kolektyvinių demokratinių sprendimų priėmimo specifiką) ir socialine misija pagrįstos vertės specifikos. Kitaip sakant, socialiniai kooperatyvai yra verslai orientuoti į socialinius tikslus. Socialinių verslų veiklos idėjų generavimui yra svarbios vietos bendruomenės arba socialinės grupės su kuriomis turėta darbo patirties. Jų poreikiai (suprantama, - realistiniai) gali tapti pagrindu sumanymo plėtojimui.

Šiame etape būtų naudingas ir kritinis vertinimas iš socialinio verslo konsultantų, draugų turinčių verslo arba NPO (ypatingai, kurios specializuojasi paslaugų teikime) patirties. Jie gali pastebėti sumanymo trūkumus, apribojimus ir pasiūlyti alternatyvius verslo kūrimo ar veiklų vystymo būdus. Kritinis vertinimas padėtų atsakyti, ar verslo idėjos plėtotei reikia kooperatinės bendrovės steigimo?

Idėjos kūrimui yra svarbus ir jos tinkamas idėjos struktūravimas. 1) pabandykite mintyse apibrėžti socialinio verslo idėją aiškiai ir trumpai („per tiek laiko, kiek „kiltumėte liftu“; 2) kooperatyvo iniciatoriai turėtų aprašyti pastraipoje idėją (kurią aptarė kartu) ir palyginti ar vienodai ją supranta. Šis žingsnis gali padėti išvengti komunikacinių spragų, nesupratimo, idėjų atmetimo ir t.t.; 3) išskirkite idėjos pagrindu esminius veiklos pagrindu prioritetus?

Prioritetų nustatymas. Socialinio verslo organizatoriams reikėtų atsakyti į klausimus; A) ką, ko kokius socialinius pokyčius galėtumėte pasiekti įgyvendinę savo idėją? - kas turi įvykti, o kas būtų gerai, bet šiame etape tam neprisiimsite įsipareigojimų?

Socialinio verslo ekosistema yra vis dar pradinio augimo stadijoje

Reikia pastebėti, kad Lietuvoje, kaip ir kitose šalyse veikia socialinio verslo (kooperatyvų palaikymo) ekosistema, kurioje yra ryškios asociacijos (specializuotos ar turinčios specialias programas), specialios verslo paramos organizacijos, universitetai ir mokslo centrai, valstybės agentūros padedančios naujiems verslams, pavieniai socialiniai mentorai ir t.t. Tokių ekosistemų kūrimą palaikė ir sistemingai skatino Europos komisija nuo 2011 metų (Socialinio verslo iniciatyva). Kaip rodo, atlikti vertinimai ši politika buvo reikšminga, o jos priemonės buvo nukreiptos ir į socialinio verslo iniciavimo etapus. Jie apėmė dalinimosi socialiniais verslo modeliais, gerosiomis patirtimis palaikymą ir nacionalinių ekosistemų kūrimą bei vystymą bei visą eilę kitų iniciatyvų. Kaip atskleidžia moksliniai tyrimai ir vertinimai, Lietuvos socialinio verslo ekosistema yra kuriama beveik dešimtmetį ir yra funkcionuojanti (tiesa su trūkumais) (Neverauskienė & Pranskevičiūtė, 2018; Urmanavičienė et al., 2021; Civinskas et al., 2023; Urmanaviciene & Praakli, 2021). Socialinio verslo ekosistemoje yra ryškūs keli veikėjai teikiantys paramą įmonių steigimui. Pirmiausiai tai yra LR Inovacijų agentūra su mokymo platforma bei akseleravimo programa (bendra konsultacinė informacija, ekspertų konsultacijos, stažuočių užsienyje finansavimas, tinklaveikų organizavimas ir t.t.) (LR Inovacijų agentūra, 2023). Socialinių įmonių kūrėjus konsultuoja ir eilė NVO (pvz. NVO „Avilyš“ „Geri norai LT“ Valstybės agentūros ir NVO portaluose galima rasti gerosios praktikos pavyzdžių (A) video pristatymai – aprašymai bei kontaktai į įmonių puslapius; B) informacinė medžiaga apie socialinių verslų teisinius pagrindus, paramos priemones; C) mokymo paslaugas teikiamas socialinių verslų steigėjams; D) metodines priemones; E) poveikio valdymo įrankiai (problemų – tikslų apibrėžties; naudos gavėjo kelionės, ...) (NVO „Avilyš“, 2023; VšĮ „Geri norai“). Taigi, pradedant socialinį verslą būtų svarbu susipažinti su šia sistema ir pasinaudoti jos galimybėmis kuo platesnėmis apimtimis.

UŽDUOTIS. Socialinių kooperatyvų verslo idėjos generavimui ir įsivertinimui gali padėti specialios technikos. Pavyzdžiui,

Kooperatyvo steigėjai gali pasinaudoti keliomis socialinio verslo idėjų aptarimo ir savi - įvertinimo technikomis

Jų tikslas:

1. Kaip socialines problemas paversti socialinio verslo organizacija.
2. Apibrėžimas verslo idėjos ir socialinio kooperatyvo galimybių jas įgyvendinti.

1. Užduotis. Kooperatinės bendrovės sprendžiant socialines ir bendrąsias problemas

Kooperatyvų darbuotojai išsiaiškinę apie kooperatinę organizaciją siekia ją susieti su skirtingai socialinio verslo sektoriais. Jie gali remtis socialinio Lietuvos verslo pavyzdžių analize (VŠĮ „Inovacijų agentūra“, (2023) *Socialiniai verslai*, <https://socialinisverslas.inovacijuagentura.lt/businesses/>)

Iniciatyvinė grupė pasirenka socialines įmonės ir nurodo, kokią problemą jos sprendžia. Atsakymai yra užrašomi lape (arba lentoje) lentoje dviejų stulpelių formatu.

Socialinė įmonė	A) Sprendžiama bendroji problema; B) sprendžiama socialinė problema
X socialinė įmonė	A) Kelių didelių priemiesčių sodo bendrijų sodininkai surenka perteklinį kiekį derliaus (obuoliai, moliūgai, ...). B) Įdarbinami priešpensijinio amžiaus darbuotojai, kurie sezono rengia vaisius džiovinimui šalčiu (liofelizavimas).

2. Užduotis. Socialinio verslo sumanymo apibrėžimas aiškinantis problemų priežastis ir jos poveikių sąsajas.

Grupės dalyviai turėtų gilumines priežastis priežastingumo ryšiu susieti su verslo sumanymu arba su socialinės problemos sprendimu. Prieš atliekant užduotį, svaru suprasti: A) tai, kad giluminės priežastys yra socialinio kooperatyvo steigimo pamatiniai dalykai; B) verslo apibūdimą susieti su konkrečiais produktais arba paslaugomis. C) problemas reikia suprasti, kaip galimybes atveriančias naujas galimybes. Pristatykite

Pvz.

Giluminė priežastis ir poveikiai	Verslo sumanymas	Produktas arba paslauga
Didėjantys socialiniai skirtumai ir atskirų visuomenės grupių izoliacija. > Vaikai iš skirtingų miesto rajonų neturi integruojančios socializacijos veiklų.	Kooperatyvas organizuojantis vaikams ir jų tėvams pramogines keliones į užsienį ...	Pramoginės kelionės tėvams ir jų vaikams, numatant nemokamą paslaugų teikimą daliai vaikų

PRIEDAS. TYRIMO IŠTRAUKA.

Svarbus yra ne tik entuziazmas ir vizijos, kaip spręsti socialines problemas

Atliktas kokybinis tyrimas atskleidė, kad pradedantieji verslininkai stokoja realistiškesnio požiūrio į socialinį verslą. Kokybinio tyrimo informantai įvairiai aiškino priežastis (dažniausiai nepasirengimu, atsakomybės stoka, nesupratimu ir pan.) ir pateikė nemažai pavyzdžių. Antai, vienas informantas išskyrė du reiškinius „pradinį socialinio verslo entuziazmą“ ir tikrąjį socialinį verslą bei siejo su keliais pavyzdžiais: *Ateina žmonės steigti socialinio verslo kurie supranta kokią nors socialinę problemą ir nori ją spręsti patys susimotyvavę ar paskatinti artimųjų. Jie nevertina savo iniciatyvos, kaip verslo ir savęs nelaiko verslininkais. Jie, kaip dažnai būna, iš geros širdies galvoja apie socialinę verslą. Jiems tikrai labai trūksta verslo kompetencijų ir tokio tikro verslumo. Kartais pasitaiko tai, kad socialinis verslas prasideda nuo remiamo projekto ir jam pasibaigus, yra svarstoma tęsti, ar uždaryti ir nutraukti viską. Tuomet ir pasijaučia, kad to tikrojo verslumo trūksta. Tuomet, kai niekas neskiria, nedalina pinigų, o reikia užsidirbti, štai tuomet viskas ir išryškėja. Daliai, naujų socialinių verslų entuziastų yra truputį per sunku vykdyti komercinę veiklą* (Interviu su INF3). Kitas tyrimo dalyvis reflektavo socialinio verslo įtraukties momentą: *Na, dažnai būna taip, kad daliai tie socialinio verslo projektai yra papildomas, laikinas užsiėmimas. Niekas rimtai į tai nežiūri, kaip į pagrindinį verslą. Tuomet ir atsiranda tas neapibrėžtumas: šią savaitę dirbsiu, teiksiu paslaugas, o kitą – nedirbsiu, nes išvažiuosiu atostogauti ir šiaip, per daug man vargo su tais reikalais. Idealu būtų, kad kurtųsi gyvybingi verslo modeliai, kad jie jungtųsi į bendruomenes. [...] Ekonomiškai išlaikyti iš smulkių verslų yra sunku, jeigu tu esi nusipirkęs inventorių, kurį nuomoji ir tau generuoja pajamas, ten 1000 eurų per mėnesį ir tuomet amortizacija ir t.t. Per mažai rimtų žmonių, kuriems socialinis verslas būtų įdomus ir tuomet jis paliekamas tokioj nedidelėj pelkėj. Joje kažkas „sukasi“, kažkas „kažką daro“ ir pan.* (Interviu su INF2). Šie interviu epizodai atskleidžia savitą dalies naujų verslininkų požiūrį į socialinį verslą. Dalis verslininkų turi daug gerų ketinimų (tinkami socialiniai tikslai, socialinio poveikio įvertinimai) ir daug gražių lūkesčių, tačiau per mažai pragmatinio, realistinio požiūrio. Socialiniai etrepreneriai tikisi remtis finansine parama iš valdžios arba rėmėjų, o apie ilgalaikį įsitvirtinimą atskirose paslaugų rinkose negalvoja. Informantai plačiai aiškino, kad nėra galvojama apie dalyvavimą rinkoje, konkuravimą su kitais verslais ir pan. Informantai aiškino tokią padėtį dvejopai. Pirma, jie siejo socialinių verslininkų lūkesčius ir entuziazmą su judėjimu, kuris yra ryškus ekosistemoje. Antra, jie siejo įsitraukimą į socialinius verslus su esamomis paramos priemonėmis ir paskatomis. Apibendrinant, galima teikti, kad reikia padėti socialiniams startuoliams formuoti adekvačius lūkesčius susijusius su naujai kuriamų įmonių veikla ir akcentuoti rizikas, galimus sunkumus ir jų sprendimams reikšmingus gebėjimus.

02 Kooperacinės veiklos planas

Planavimo procesas yra svarbus žingsnis steigiant kooperatinę bendrovę, kadangi yra numatoma, kaip steigėjų (ir galimai rėmėjų) ištekliai gali būti panaudoti įsteigiant socialinę kooperatinę bendrovę, realizuojant verslo idėją ir sprendžiant socialines problemas (pagal išsikeltą viziją ar tikslus). Socialinio kooperatyvo steigėjai turėtų tinkamai pasidalinti užduotis ir numatyti atskirus planavimo etapus.

Kuriant socialinį kooperatyvą siūloma planavimą padalinti į tris dalis:

1. Projekto bei socialinio kooperatyvo steigimo planavimas;
2. Tolimesnių veiklų planavimas;

Projekto planas atsako į pagrindinius klausimus: Kaip? Kodėl? Kokį poreikį reikia patenkinti? Kokius darbus reikia nuveikti ir kas tai darys (kokia bus atsakomybė)? Kada (koks yra projekto tvarkaraštis)?

Projekto planavimo procese labai svarbu įtraukti ne tik visus steigėjus, bet ir rėmėjus, tikslinę socialinę bendruomenę ir potencialius partnerius. Taip pat, yra svarbus procesų lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti. Pradedantiesiems verslininkas gali tekti koreguoti planus atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes ir pan.. Kita vertus, projekto planavimas yra komandinis darbas ir turėtų įsitraukti sąlyginai nedidelę žmonių grupę, tam kad galima būtų veiksmingai ir teisingai paskirstyti užduotis. Be to, projekto planavime yra svarbūs reguliarūs susitikimai, dalinimasis informacija ir pasiekimais ir t.t.

Klausimai rengiant projekto planą:

Kaip galite paskirstyti užduotis ir kiek laiko reikia joms atlikti?

Kas už ką bus atsakingas?

Kiek pastangų turi įdėti kiekvienas narys, kad grupė būtų sėkminga?

Kiek ir kokios išorinės pagalbos (ekspertų, patyrusių verslininkų, rėmėjų ar kooperatyvų vadovų) reikia pasitelkti planuojant projektą?

Steigėjų komanda galėtų atlikti kelis žingsnius:

1. išanalizuoti svarbiausius veiksnius (administracinius susijusius su kooperatyvo steigimu; verslo sektoriaus reguliavimu, ir pan.
2. Apsibrėžti atsakomybes ir terminus.
3. Parengti projekto planą.

Tolimesnių verslo veiklų planavimas. Steigėjams yra svarbu išplėtoti verslo idėją ar sumanymą ir detalizuoti kuriamą produktą, - gaminį arba paslaugą. Taip pat, susieti socialinius tikslus, viziją su tiesioginėmis (pagrindinėmis) arba netiesioginėmis veiklomis. Tai reiškia, kad reikia išdiskutuoti tarpusavyje, o vėliau išanalizuoti ir planuoti: 1) kas bus gaminama; 2) kaip tai bus daroma; 3) kas bus klientai ir (arba) užsakovai; 4) kokie bus reikalingi ištekliai?

Praktikoje tai reiškia, kad reiškia, kad kooperatyvo steigėjai (galimai su ekspertais arba patarėjais iš rėmėjų) turėtų parengti tikslų sąrašą (tame tarpe ir socialinių), strategiją bei pardavimų, rinkodaros ir finansines prognozes. Kitaip sakant, kooperatyvo steigėjai turėtų parengti verslo planą ir tai padės išsiginčioti verslo sumanymą bei atskleis galimas rizikas, problemas ir t. t..

Prieš pradėdant verslo plano rengimą steigėjams būtų reikšminga atsakyti į pagrindinius klausimus:

Ar projekto sumanymas gali būti realistiškas, sėkmingas ir ilgalaikis?

Kokį produktą kursite (paslaugas, gaminius ar pan.)?

Kaip tai darysite?

Ar yra produktams rinka (klientai ir kiek jie yra pasirengę mokėti)?

Kaip veiklą įtakos rinkos veiksniai (pvz. konkurentai)?

Kokios paramos galima tikėtis iš socialinio verslo ekosistemos veikėjų?

Ar projektas gali būti įgyvendintas turimais ištekliais (būsimais pajaus įnašais) ir ar jis gali duoti grąžą (pakankamą, kad atsipirktų darbo pastangos ir investuotas kapitalas).

Atsakius į šiuos klausimus vertėtų atlikti rinkos tyrimą, pasirengti vadinamą „verslo modelio drobę“ (angl. business model canvas) bei sukurti verslo modelį.

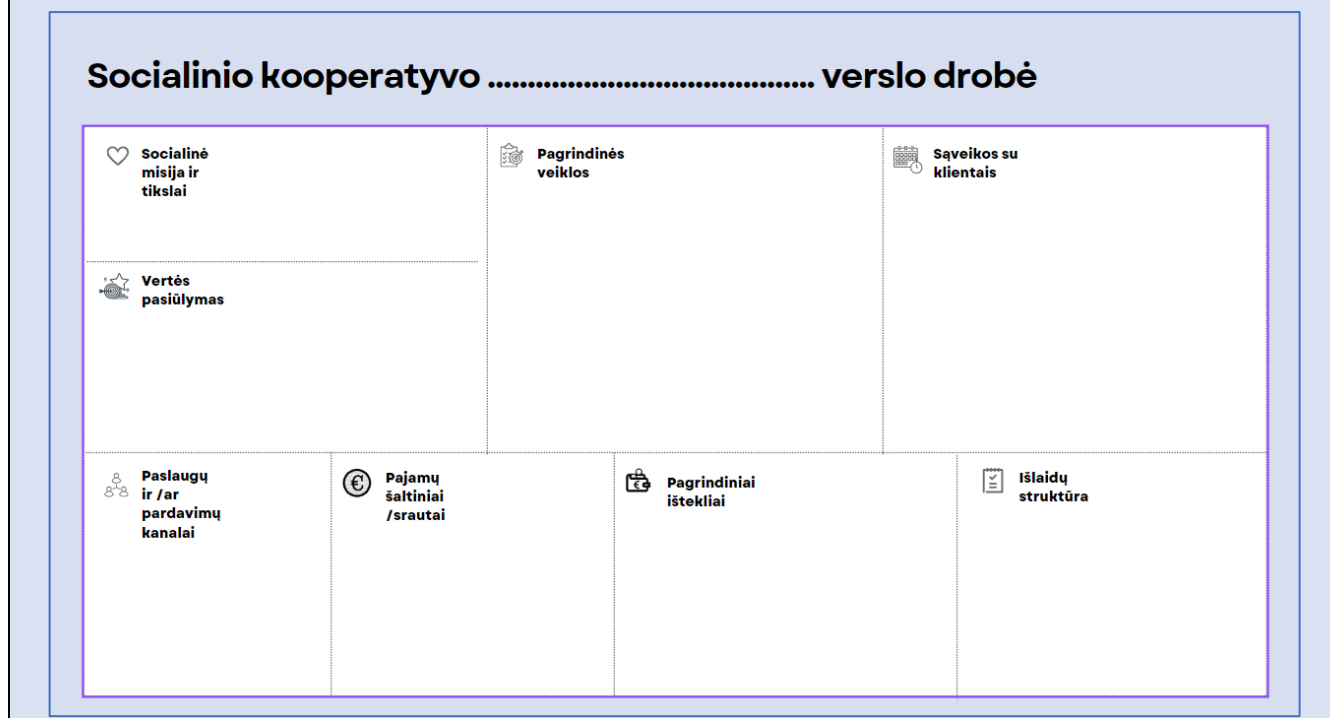
PRIEDAS. Užduotis.

Patarimai rengiantis verslo modelio drobę adaptuotą socialiniam verslui

„Verslo modelio drobė“ - glausta verslo modelio kūrimo, aprašymo ir analizės priemonė (pristatė Alexander Osterwalder ir Yves Pigneur). Drobė sukurta taip, kad viename puslapyje būtų vizualiai pavaizduoti pagrindiniai verslo modelį sudarantys komponentai: 1) aprašomos pagrindinės veiklos; 2) vertės pasiūlymas (aprašoma unikalė vertė ar nauda, kurią produktas ar paslauga teikia); 3) kanalai (apibrėžiami įvairius pardavimo, ryšių būdus, kuriais remiantis socialinis kooperatyvas įmonė

pateikia savo vertės pasiūlymą klientams; 4) santykiai / sąveikos su klientais išskleidžiami aprašyme; 4) pajamų šaltiniai /srautai; 5) pagrindiniai išteklių (išvardijami pagrindiniai išteklių, kurių reikia sukurti ir pajamoms uždirbti); 6) aprašomos pagrindinės partnerystės (tikslinė socialinė grupė, galimi paramos fondai, verslo ir valdžios organizacijos, tiekėjai ir partneriai); 7) aprašoma numatoma išlaidų struktūra. 8) socialinė misija, tikslai ir tikslinė (-ės) grupės.

Ši užduotis socialinio kooperatyvo steigėjams papildys rinkos tyrimą ir leis susieti reikšmingus verslo aspektus bei socialinius tikslus. Jos rengime turėtų dalyvauti visi kooperatyvo nariai ir patarintys ekspertai.



Teisiniai socialinio kooperatyvo teigimo žingsniai. Kaip įsteigti socialinį kooperatyvą?

Kooperacinė bendrovės steigėjai turėtų laikytis Lietuvos teisės aktuose nustatytų teisinių procedūrų. Taip pat būtų svarbu susipažinti su teisės aktų pakeitimais ir pasikonsultuoti su teisininkais. Toliau pateikiami bendri socialinio kooperatyvo teigimo Lietuvoje žingsniai (KBĮ 2021, II skyrius):

1. **sudaro kooperatyvo steigimo sutartį** (ne mažiau negu 5 nariai joje nurodo asmens duomenis; narių teises ir pareigas, bendrovės pavadinimas, nurodomas stojimo mokestis, pajaus dydis ir jo įnašų tvarka, steigiamojo susirinkimo tvarka, bei kita). Sutartį privalo pasirašyti visi steigėjai.
2. **parengia kooperatyvo įstatų projektą** (pateikta esminė informacija apie kooperatyvą, pavyzdžiui, jo pavadinimas, tikslai, veikla, narystės taisyklės, sprendimų priėmimo procesai ir kt.). Įstatus pasirašo visi steigėjai.

3. **sušaukia steigiamąjį susirinkimą** (jo tvarkos turi būti detalizuotos ir apimti: narių susirinkimo kompetencijas ir šaukimo tvarkas; administracijos vadovo skyrimo ir atšaukimo tvarkas; nario turimų balsų bendrovės narių susirinkime nustatymo taisyklės ir kt.). Steigiamajame susirinkime turi būti tvirtinami kooperatinės bendrovės įstatai.
4. **išrenka valdymo organus** (valdymo organai, - valdyba ir administracijos vadovą; Šiuo atveju susirinkimas bus aukščiausias kooperatyvo valdymo organas. Kiekvienas narys susirinkime atstovas turi vieną balsą. Kooperatinės bendrovės, kuri turi daugiau kaip 100 narių, narių susirinkimas gali būti pakeistas kooperatinės bendrovės narių atstovų susirinkimu.). Valdymo organai yra sudaromi per 10 dienų. Jie perima kooperatyvo steigimo dokumentus ir surašo perdavimo aktą.
 - įtvirtina įstatus pas notarą;
 - įregistruoja Juridinių asmenų registre ir „Sodroje“;
 - atidaro sąskaitą banke.

Steigėjai galėtų pasinaudoti LR Žemės ūkio ministerijos parengtomis: „*Kooperatyvo steigimo dokumentų pavyzdinės formos*” [nuoroda](#)

03 Socialinio kooperatyvo organizacija

Kaip jau aptarta pirmoje dalyje, kooperavimasis sprendžiant socialines problemas yra veiksminga priemonė padedanti iniciatorių naują verslo idėją paversti ilgalaikiu socialiniu verslu.

Kodėl? Vis dėlto, reikia grįžti prie klausimo, kodėl naudinga būtų rinktis socialinį kooperatyvą, o ne kita socialinio verslo formą? Atsakyti į šį klausimą yra svarbu dėl dvejų aspektų. Pirma, šis klausimas yra aktualus nes nėra specialios socialinio kooperatyvo formos, o tai verčia derinti tradicinio kooperatyvo ir socialinės įmonės teisinius pagrindus. Antra, socialinis kooperatyvas išsiskiria nuo kitų socialinių įmonių savo organizacija: demokratinė socialinė įmonė (galioje principas, - vienas narys, vienas balsas“); jungtinis valdymas kontroliuojamas narių; paslaugos turi būti teikiamos ne nariams, o veikla vykdoma tam tikrose ekonominės veiklos srityse. Galiausiai galima prisiminti garsaus socialinių įmonių tyrinėtojo, profesoriaus Antonio Fici pastebėjimą: Jeigu socialinių kooperatyvų „dvasia“ yra tipinė socialinė įmonė, tai „kūnas“ išlieka kooperacinio pobūdžio (Fici, 2015).

Ką tai reiškia? Socialinis kooperatyvas savo veikla yra panašus į NVO ir, iš dalies, verslo įmones teikiančias paslaugas ar gaminančias produktus. Tai reiškia, kad socialinio kooperatyvo nariai (ar samdomi darbuotojai, savanoriai) gali gaminti gaminius (pavyzdžiui, daiktus dekoravimui, siuvinius, rankdarbius ir t.t.) ir teikti paslaugas (valymo ir priežiūros, kraštovaizdžio formavimo ir sodininkystės, sveikatingumo ir sporto, ... Tai apimtų tradiciškai suprantamus modelius pagal sandorių tipus: socialinis verslas vartotojui (angl. santrumpa, - SB2C); socialinis verslas – verslui (SB2B); socialinis verslas – valdžiai (angl. SB2G). Kita vertus, socialinis kooperatyvas išskiriamas, kaip savitas socialinių įmonių organizacinis modelis.

LR kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymo 2 str. paaiškina, kad: *kooperacija – įstatymu pagrįstas veiklos ir išteklių sutelkimas dalyvių bendriems tikslams įgyvendinti. Tuo tikslu gali būti steigiamos kooperatinės bendrovės. Įstatymo sąvoka išteklių sutelkimo ir bendros veiklos aspektus. Tas pats straipsnis apibrėžia ir kooperatinės bendrovės sąvoka: įstatymų nustatyta tvarka fizinių ir (arba) Lietuvos Respublikoje įsteigtų [...] įsteigta įmonė, skirta narių ekonominiams, socialiniams ir kultūriniais poreikiams tenkinti. Jos nariai įneša lėšas kapitalui sudaryti, tarpusavyje pasiskirsto riziką ir naudą pagal narių prekių ir paslaugų apyvartą su šia bendrove ir aktyviai dalyvauja kooperatinės bendrovės valdyme.* (KBĮ, 2022) Nagrinėjant apibrėžimo reikšmes yra

akivaizdu, kad kooperatyvą gali steigti paprasti žmonės (teisine terminija, - fiziniai asmenys). Kooperatyvų apibrėžimas nurodo, kad bendrovė gali tenkinti narių poreikius, o kartu siekti ekonominių naudų prekių ir paslaugų gamyboje. Taip pat, įstatymo leidėjas numatė tai, kad nariai ne tik turėtų įnešti lėšas kapitalui sudaryti ir dalintis galimomis veiklos rizikomis, bet ir aktyviai dalyvauti kooperatyvo valdyme.

Taigi, Kooperatyvo įstatymas nenumato socialinis kooperatyvo teisinės formos, bet yra kiti teisės aktai patikslinantys socialinio verslo teisinius pagrindus. LR *Socialinio verslo koncepcija* (patvirtinta ministro įsakymu) apibrėžia socialinės įmonės statusą ir ši forma gali būti kooperatyvų (ar kita teisine forma veikianti bendrovė) laikosi keli sąlygų: 1) siekti socialinės misijos (socialinių tikslų) ir tai deklaruoja; 2) riboti pelno paskirstymą (numato, kad dalis jo gali būti skirta socialinių tikslų pasiekimui); 3) užtikrinus skaidrų kooperatyvo valdymą (LR EIMIN ministro įsakymas, 2015). Taigi *Socialinio verslo koncepcija* numato tai, kad kooperatyvai atitinka socialinės ekonomikos arba socialinių įmonių verslo modelį. Ministro įsakymas numato, kad galimos socialinio kooperatyvo veiklos turėtų vykti: socialinių paslaugų reikmių srityse (būsto, sveikatos priežiūros, pagalbos pagyvenusiems asmenims ar neįgaliesiems, pažeidžiamų grupių socialinės įtraukties, vaikų priežiūros ir t. t.) arba gamybos susijusios su socialine ir profesine integracija (suteikiant galimybę dirbti asmenims, kurie atsidūrė nepalankioje padėtyje dėl atskirtį ir atstūmimą lemiančios menkos kvalifikacijos ar socialinių arba profesinių problemų ir t. t) (LR EIMIN ministro įsakymas, 2015). Be to, LR EIMIN įsakyme numatyta, viena iš socialinės ekonomikos verslo formų gali būti kooperatyvai (*kad socialinis verslas gali būti įvairių teisinių formų: bendrijos, bendrovės, kooperatyvai, savitarpio draudimo įmonės, asociacijos, susivienijimai, fondai ir kitos*) (LR EIMIN ministro įsakymas, 2015).

Svarbios yra ir kai kurios socialinių įmonių veiklos reguliavimo detalės. Taigi pradėjęs veikti socialinis kooperatyvas turėtų: 1) siekti pagrindinio tikslo – išmatuojamo ir teigiamo socialinio poveikio; 2) gautas pelnas turėtų būti reinvestuojamas atliepiant pagrindinį tikslą; 3) turėtų įtraukti suinteresuotuosius asmenis ar jų teisėtus atstovus, kuriems daro poveikį vykdoma veikla; 4) socialinis verslas yra nepriklausomas nuo valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų, viešojo sektoriaus organizacijų ir kitų organizacijų. (LR EIMIN ministro įsakymas, 2015).

Baigiant reikia užakcentuoti, kad esminis principas apiežiant socialinių kooperatyvų teisinį statusą – socialinis interesas. Jis yra alternatyvus pelno principui, kuriuo remiasi vadinami tradiciniai

kooperatyvai. Be to, šis principas sumažina narių savitarpio paramos tikslus (jie taikomi mažesne apimtimi, atsižvelgiant ir į socialinį interesą).

Kai negalime veikti pavieniui. Dažnai pradedantieji verslininkai turi tinkamą socialinio verslo sumanymą, supranta socialines problemas (kurias gali spręsti teikdamas paslaugas), išnagrinėja rinką, susikuria verslo planą (ar remiasi turima patirtimi). Vis dėlto, yra vienas „bet“... Yra daugybė kitų dalykų susijusių su verslo pradžia, o taip pat reikia pradinio kapitalo. Išties, yra nemažai būdų, kaip priimti sprendimus ir veikti šioje situacijoje. Išties galima prašyti konsultacinės pagalbos ir finansinės paramos. Taip pat galima skolintis iš draugų, šeimos narių, finansinių įstaigų. Vis dėlto, yra ir dar vienas būdas, kaip pradėti verslą ir tai yra susiję su kooperavimusi. Tai gali padėti sutelkti išteklius (pirmiausiai žmogiškuosius), suderinti interesus ir siekti tikslų susijusių tiek su socialinių problemų sprendimu, tiek su verslo sumanymų realizavimu.

Kooperatyvo žodžio kilmė paaiškina ir organizacijos atsiradimo kontekstus. XVII a. pradžios vartosenoje žodis kooperavimasis (pran. Coopération) reiškė „bendras darbas siekiant vieno tikslo“. Šis žodis kilo iš lotynų kalbos žodžio cooperationem („bendras darbas“). Istoriniai tyrimai atskleidžia tai, kad bendradarbiavimo organizacijos užuomazgos buvo dar ankstyvaisiais laikais. Bendradarbiavimas prasidėjo nuo tada, kai žmonės savanoriškai organizavosi siekdami abipusės naudos. Gentys buvo organizuotos kaip kooperatinės struktūros. Vis dėlto, kooperatinės organizacijos pradėjo savo istoriją nuo XVIII a. pradžios. (Shaffer, 1999) Svarbu pastebėti, kad ankstyvųjų kooperatyvų steigėjai juos kūrė siekdami išspręsti neturtingųjų (daugiausiai valstiečių ir darbininkų) socialines ir ekonomines problemas. Lietuvoje pirmasis vartotojų kooperatyvas įkurtas Vilniuje 1869 m. („Teismo įstaigų tarnautojų vartotojų bendrovė“). Lietuviai kooperacines bendroves pradėjo kurti pačioje XIX a. pabaigoje.

Socialinio kooperatyvo veiklai yra svarbūs trys kooperacijos principai ir jų taikymas tiek steigiant kooperatyvą, tiek jo tolimesnėje veikloje. Tai yra:

1. socialinės misijos suderinimas;
2. savanoriškumas (laisvanoriškumas) ir atvira narystė;
3. „vienas narys – vienas balsas“ (demokratinė narių kontrolė).
4. ekonominis narių dalyvavimas.

Socialinės misijos ir tikslų suderinimas su ekonomine veikla. Socialinės misijos ir tikslų suderinimas su ekonomine veikla (paslaugų teikimu, projektų vykdymu, gamyba) yra vienas iš pagrindinių principų socialiniuose kooperatyvuose, juo siekiama užtikrinti, kad kooperatyvo ekonominio pobūdžio (gamyba, paslaugų teikimas) veiklos suderinimą su socialiniu interesu bei tikslais procesų lygiu. Taigi, kooperatyvai turi ekonominę vertę ir spręsti konkrečias socialines

problemas, atliepti tikslinių grupių poreikius. Lietuvoje rėmimasis socialinia misija yra pakankamai lanksčiai apibrėžtas.

Principas	Paaiškinimas ir reguliavimas
Socialinės misijos suderinimas	Kooperatyvą įkūrę nariai kartu suformuoja ir vadovauja savo bendrovės socialinės misijos įgyvendinimui vadovaudamiesi LR <i>Socialinio verslo koncepcija</i> : 1) siekti socialinės socialinių tikslų (socialinės misijos) ir tai deklaruoja. [...]8. Socialinis verslas – tai verslo modelis, pagal kurį, išnaudojant rinkos mechanizmą, pelno siekimas susiejamas su socialiniais tikslais ir prioritetais, remiamasi socialiai atsakingo verslo bei viešojo ir privataus sektorių partnerystės nuostatomis, taikomos socialinės inovacijos. Socialinis verslas apima tris pagrindinius aspektus: verslumo (nuolatinė ūkinė komercinė veikla), socialinį (socialinių tikslų siekimas) ir valdymo (ribotas pelno paskirstymas, skaidrus valdymas). (LR EIMIN ministro įsakymas, 2015).

Socialinio kooperatyvo steigėjai turėtų atsižvelgti tik į misijos įgyvendinimą tam tikrose socialinės srityse arba gamybos susijusios su socialine ir profesine integracija. Svarbu yra tai, kad socialinė misija / tikslai būtų suformuluota aiškiai ir nedviprasmiškai užrašyta įstatuose. Tai svarbu yra jau steigiant socialinį kooperatyvą. Vėlesniuose veiklos etapuose bus svarbus ir socialinės misijos integravimas į kasdienę kooperatyvo veiklą. Tai gali būti užimtumo galimybių suteikimas marginalizuotoms grupėms, bendruomenės gerovę didinančių paslaugų teikimas arba aplinkai palankios praktikos taikymas. Misija turėtų būti įrašoma į veiklos programą ir aprašomas suderinimas su veiklos tikslais. Suprantama, svarbu bus ir palaikančios kultūros kūrimas ir demokratiškumo organizacijoje užtikrinimas (pavyzdžiui, socialinės misijos ir / arba tikslų koregavime dalyvauti turėtų visi nariai). Visa tai turėtų būti atliekama skaidriai ir atskaitingai narių ir suinteresuotų veikėjų (partneriai, tikslinių grupių atstovai, galima samdomi darbuotojai ar savanoriai). Tai reiškia nuoseklų visų veikėjų informavimą apie misijos, veiklos tikslų pakeitimus ir pan.

Savanoriškumo principas ir atviros narystės principas reiškia tai, kad kooperatinė bendrovė yra atvira naujiems nariam (galioja dar vadinamas „atvirų durų principas“). Kita vertus, praktiškai taikomas šis principas reiškia ne tik naujų narių įtrauktį bei kooperatyvo prieinamumą, bet ir esamų dalyvavimą visuose bendrovės valdymo procesuose. Pavyzdžiui, nauji nariai gali dalyvauti formuojant socialinio verslo veiklos kryptį ir priimti sprendimus dėl pokyčių. „Atvirų durų principas“ reiškia tai, kad kooperatyvo susirinkimai, sprendimų priėmimo procesai ir diskusijos turėtų būti prieinami visiems nariams. Pavyzdžiui, susirinkimai turi vykti patogiu laiku bei turi būti sudarytos galimybės dalyvauti nariams priimtinais būdais (pavyzdžiui, nuotoliniu būdu) ir pašalintos galimos dalyvavimui kliūtys.

Be to, atvirumas suponuoja ir kooperatyvo vadovų atskaitomybę nariams. Atvirų durų principas skatina taikyti mechanizmus, kurie leistų vadovams atsakyti už savo veiksmus ir užtikrinti, kad jie veiktų kooperatyvo ir jo narių labui. Moksliniai tyrimai atskleidžia tai, kad socialiniuose kooperatyvuose remiantis atvirumo principu įdarbinami samdomi darbuotojai ir savanoriai (Civinskas, 2023).

Principas	Reguliavimas
Savanoriškumas ir atvira narystė	<p>KBĮ 4 str. <i>Kooperatinės bendrovės steigėjais gali būti ne mažiau kaip penki LR piliečiai, sukakę 18 metų, arba piliečiai ir juridiniai asmenys, įregistruoti Lietuvoje.</i></p> <p>Steigimo veiksmai, - 1) steigimo susirinkime steigėjai priimam įstatus ir tvirtina notariškai (5 str.); 2) registravimas savivaldybėje (6 str.); 3) įstatai priimami; 3) narystės nutraukimo sąlygos bei nario išstojimas ir pašalinimas (6 ir 10 str.)</p> <p>Įstatymas nenumato privalomo stojamo mokesčio ir pajaus dydžio.</p> <p>KBĮ 10 str. numato pajaus ir sukurtos turto dalies grąžinimą (nenumato stojamojo mokesčio grąžinimą).</p> <p>5 str. Įstatuose numatomos:</p> <p>5.6 narystės kooperatinėje bendrovėje sąlygos, kooperatinės bendrovės narių teisės ir pareigos, kooperatinės bendrovės nario turimų balsų bendrovės narių susirinkime nustatymo taisyklės, disponavimo pajumi tvarka;</p>

Kooperatyvo arba kooperatinės bendrovės principas - **paprastas: vienas narys - vienas balsas**. Tai reiškia, kad visi nariai yra lygūs ir dirba vadovaudamiesi panašiais principais. Kita vertus, tai yra esminis demokratinis socialinių kooperatyvų organizacijos aspektas. Jis reiškia, kad yra sukuriamos lygios balsavimo teisės. Daugelio Europos šalių socialiniuose kooperatyvuose nariai (nepriklausomai nuo statuso) paprastai turi po vieną balsą ir tai reiškia, kad nė vienas narys negali dominuoti priimant sprendimus (Civinskas, 2023). Tai yra svarbu formuojant kooperatyvo politiką, renkant valdymo organų narius (valdybos, priežiūros tarybos narius ir t.t.) bei darant įtaką svarbiausiems sprendimams. Toks įtraukimas yra viena iš pagrindinių kooperatyvo vertybių.

Principas	Reguliavimas
Demokratinė narių kontrolė (kooperacijos tapatumo realizavimas, - „vienas narys – vienas balsas“	<p>KBĮ 11 str. <i>balsuojant turėti vieną balsą nepriklausomai nuo įmokėto pajaus dydžio.</i></p> <p>Narystės santykiai apibrėžiami per: 1) stojimo ir išstojimo registravimą (8 str.); 2) pajaus dydį ir jo kitimą (8 str.); 3) pajaus, sukurtos turto dalies grąžinimas (išstojant) ir numatomos išmokos skyrimas (10 str.).</p>

Be to, socialiniams kooperatyvams principas „vienas narys – vienas balsas“ yra ypatingai svarbus dėl to, kad geriau atliepia socialinę misiją. Vienodas balsų paskirstymas gali atspindėti bendruomenių (pavyzdžiui, neįgaliųjų, kultūrinių bendruomenių ir pan.) interesus ir poreikius. Be to, šis principas gali orientuoti į savo narių poreikius ir socialinius tikslus (socialinę misiją), o ne vien tik į pelno siekimą. Svarbu

Svarbu pažymėti, kad nors principas „vienas narys - vienas balsas“ yra pagrindinis kooperatyvų, įskaitant socialinius kooperatyvus, principas, jis nereiškia, kad visiems sprendimams reikia vienbalsio pritarimo. Įvairūs sprendimai gali būti priimami remiantis balsų dauguma, suprantant, kad kiekvieno nario balsas turi vienodą svorį. Konkrečios taisyklės ir balsavimo procedūros gali skirtis priklausomai nuo kooperatyvo įstatų ir jo teisinės struktūros, tačiau pagrindinė idėja, kad visi nariai turi lygias balsavimo teises, socialiniuose kooperatyvuose išlieka nuosekli.

Demokratinė kontrolė socialiniuose kooperatyvuose yra užtikrinama ir per kolektyvinį dalyvavimą priimant sprendimus. Kooperatinės bendrovės struktūra ir kiti organizacijos elementai numato tai, kad nariai aktyviai dalyvauja sprendimų priėmimo susijusių su kooperatyvo veikla, politika ir tikslais ir t.t. Šis dalyvavimas gali vykti reguliarių susirinkimų, pasitarimų pagrindu, kurie apimtų lygiateisį balsavimą.

Skaidrumas ir dalijimasis informacija yra elementai užtikrinantys demokratinę kontrolę. Kooperatyvo nariai turi teisę gauti svarbią informaciją apie kooperatyvo finansinę būklę, veiklos rezultatus ir kita. Informacijos dalinimasis ir veiklos skaidrumas yra sunormintas KBI įstatyme (KBI, 2021).

Principas	Reguliavimas
Skaidrumas ir dalijimasis informacija	<p>KBI 11 straipsnis. Kooperatinės bendrovės nario teisės ir pareigos</p> <p>1. Kooperatinės bendrovės narys turi teisę:</p> <p>1) dalyvauti kooperatinės bendrovės narių susirinkime, rinkti valdymo ir kontrolės organų narius ir būti į juos išrinktas; [...] (11 str.)</p> <p>8) gauti informaciją apie kooperatinės bendrovės veiklą ir turtą;</p> <p>LR EIMIN ministro įsakymas, 2016</p> <p>3.2.2. skaidrumas, skirtas netiesioginio socialinio verslo subjekto turto pasidalijimo rizikai išvengti: viešinamas socialinio verslo pelnas, sąžiningai nustatomas darbo užmokestis, teikiama pelno reinvestavimo informacija .</p>

Be to, informaciją narys gauti gali dalyvaujdamas pagrindiniame kooperatyvo valdymo organuose, - narių susirinkime bei gaudamas informaciją iš valdybos, stebėtojų tarybos, administracijos vadovo ar

revizijos komisijos (revizoriaus). Kita vertus, skaidrumą, kaip vieną iš esminių principų išskiria ir teisės aktas reglamentuojantis socialinį verslą.

04 Komanda, darbuotojai, tikslinė grupė ir partneriai

Steigėjų komandos subūrimas yra vienas iš svarbiausių žingsnių kuriant socialinį kooperatyvą ar kitų formų socialinius verslus. Kurdami kooperatyvą steigėjai turi atsakyti į esminius klausimus: kokios yra iniciatorių veiklos vizijos, tikslai ir viltys bei kaip jos tarpusavyje dera? Kokie yra steigėjų komandos įgūdžiai ir kompetencijos? Tai yra gyvybiškai svarbu, nes tik dėl socialinio verslo projekto, bet ir dėl to, kad kooperatyvą steigti turi bent penki steigėjai. Taigi, komanda taps socialinio verslo projekto pagrindas. Kooperatyvų narių subūrime yra svarbus ne tik įgūdžių, žinių ir patirties derinimas, bet ir jų tapatumas su socialine misija, tikslais bei savininkiškumo jausmas, kooperacinių principų supratimas. Taip pat steigėjams, svarbu suprasti pačią kooperatyvų organizaciją.

Kas gali būti kooperatyvo steigėjais ir kokios narių teisės bei pareigos? Kaip jau minėta, bendrovės steigėjai turi būti ne mažiau kaip **5 fiziniai asmenys** ir (arba) juridiniai asmenys (pavyzdžiui, nevyriausybinės organizacijos). Vis dėlto, socialinių kooperatinių bendrovių steigime gali dalyvauti ir privatūs (verslo įmonės) bei viešieji juridiniai asmenys (valstybės ir savivaldybės įstaigos). Daugelis mokslininkų ir ekspertų pastebi tai, kad valdžios ir verslo dalyvavimas, kaip kooperatyvo nario iškreipia socialinio kooperatyvo idėją, įveda galių disbalansą ir papildomą kontrolę (Civinskas et al., 2023). Taigi tai sumažina kooperatyvo organizacijos demokratiškumą.

Lietuvos kooperatinių bendrovių įstatymas numato tai, kad: 1. Kiekvienas kooperatinės bendrovės steigėjas privalo tapti jos nariu (4.2 str.) ir steigėjai sudaro sutartį bei parengia įstatų projektą, sušaukia steigiamąjį susirinkimą (4.3 str.). Šioje sutartyje yra aiškiai apibrėžiamos steigėjų teisės ir pareigos bei atstovavimo įgaliojimai (4.4 str.). Svarbu pastebėti ir tai, kad steigėjai turi įsipareigojimą sumokėti (sutarties sudarymo metu) stojamąjį mokestį ir įnešti pajinį įnašą, ne mažesni už minimalų pajaus dydį (4.6 str.) (KBI, 2021).

Įsteigus bendrovę yra galimas ir naujų narių priėmimas pagal KBI normas ir įstatuose patikslintą tvarką. Tai apima kelis žingsnius: 1) prašymo pateikimą; 2) prašymas svarstymą pagal kooperatinės bendrovės įstatuose nustatytą tvarką; 3) stojamąjį mokestį ir pajinį įnašą; 4) įregistravimą bendrovės narių registre (8 str.) (KBI, 2021). Svarbu pastebėti tai, kad socialiniai kooperatyvai yra maksimaliai atviri naujų narių priėmimui, kaip rodo kai kurių šalių praktikos arba tai numatantis reguliavimas (Civinskas, 2022).

Narystė kooperatinėje bendrovėje pasibaigia, kai narys: 1) išstoja iš bendrovės narių; 2) perleidžia pajų kitam asmeniui; 3) yra pašalinamas; 4) miršta; 5) kai kooperatinė bendrovė yra likviduojama (KBI, 2021). Kooperatyvo nario narystės pasibaigimo ir atsiskaitymo su juo jai pasibaigus tvarka yra aiškiai įstatyme. Tai apima ir atsiskaitymą su juo gražinant pajų, turto dalį (atitinkama pinigine išmoka arba natūra jeigu jis to pageidauja), dividendus (jeigu tais metais išmokami) (10 str.) (KBI, 2021). Įstatymas numato tai, kad mirusio nario (fizinio asmens) įpėdiniams gali tapti kooperatyvo nariais arba jiems pajinis įnašas ir t.t.

Kooperatinės bendrovės narys turi visą eilę KBI nustatytų pareigų ir teisių:

Pareigos:	Teisės:
kooperatinės bendrovės narys privalo laikytis įstatų;	dalyvauti kooperatinės bendrovės narių susirinkime, rinkti valdymo ir kontrolės organų narius ir būti į juos išrinktas;
vykdyti kooperatinės bendrovės organų sprendimus;	balsuojant turėti vieną balsą, nepaisant pajaus dydžio (arba turėti iki 5 balsų pagal jo dalyvavimą veikloje, kai tai numatyta įstatuose);
vykdyti apyvartą su kooperatine bendrove;	disponuoti pajumi pagal įstatymą bei įstatuose nustatytą tvarką; gauti apyvartai proporcingą išmoką; gauti dividendus (socialiniame kooperatyve tik iki 50 proc. pelno);
tausoti kooperatinės bendrovės turta, rūpintis jo didinimu;	gauti likviduojamos kooperatinės bendrovės turto dalį;
tausoti kooperatinės bendrovės turta, rūpintis jo didinimu;	gauti informaciją apie kooperatinės bendrovės veiklą ir turta;
kitos sąlygos gali būti nustatytos įstatuose: 1) Svarbi pareiga būtų susieta su socialinių tikslų (misijos vykdymu); 2) kooperacinių bendrovių principų ir vertybių laikymasis (demokratinį sprendimų priėmimas, solidarumas ir įsipareigojimas siekti socialinio tvarumo ar pan.) (KBI, 2021).	išstoti iš kooperatinės bendrovės (KBI, 2021).

Lėtėlėje išdėstytos pareigos ir teisės atspindi jų abipusiškumą. Pateiktas sąrašas atskleidžia narystės teises ir pareigas, - lygiavertės balsavimo teisės; dalyvavimas priimant sprendimus bei teisę į informaciją. Taip pat, įstatymo leidėjas nustatė ir ekonominio dalyvavimo kooperatyve teises: kapitalo grąža (su tam tikrais apribojimais), sąžiningas pelno paskirstymas. Bendrovės valdymo demokratiškumas (autonomija ir nepriklausomybė) yra užtikrinamas per narių kontrolės principą. Nariai, o ne investuotojai kontroliuoja kooperatyvą bei nepriklausomybę nuo išorės veikėjų (galima valdžios ar verslo kišimosi). Tai yra atliekama per dalyvavimą vidaus organuose ir numatytus

įgaliojimus. Kita vertus, turėtų būti subalansuoti ne tik narių teisės konkrečios teisė, bet ir jos suderintos su platesniais socialiniai tikslai. Tai svarbu apibrėžti socialinio kooperatyvo įstatuose numatant pareigas teikti socialines naudas įgyvendinant specialius tikslus (pvz. užimtumo galimybių sudarymas nepalankioje padėtyje esantiems žmonėms arba socialinės įtraukties skatinimas; konkrečių socialinių poreikių tenkinimas).

Socialinių kooperatyvų nariai turi tam tikrų pareigų, kurios prisideda prie bendrovės sėkmės. Tai apima gana platų pareigų katalogą apimančią: **finansinius įnašus** (pajinis įnašas), **aktyvus ir nuolatinis dalyvavimas** (dalyvavimas susirinkimuose priimant svarbius sprendimus), **kooperacinių bendrovių principų ir vertybių laikymąsi; nustatytų taisyklių bei nuostatų laikymasis** (įstatuose ar specialiai priimtų. Tai padėtų bendrovėje palaikyti tvarką, nuoseklumą ir teisingumą); **etiško elgesio laikymasis**. Įstatuose tinkamai apibrėžtos pareigos būtų skirtos skatinti bendros atsakomybės jausmą, aktyvų dalyvavimą ir įsipareigojimą siekti kooperatyvo socialinių ir verslo / ekonominių tikslų.

Kalbant apie narystę kooperatinėse bendrovėse svarbu pastebėti apie reiškinį, kuris yra siejamas su „laisvojo raitelio“ arba „laisvojo keleivio“ (angl. “free-rider”) problema. Su jomis susiduria visos organizacijos, kurių nariai yra darbuotojai ir kartu savininkai. Ekonominėi kooperacijai tai yra itin žalingas ir pakankamai dažnai pasireiškiantis reiškinys, kaip ir konfliktai tarp narių (Eerkens, 2012). Taigi, bendrovės savininkas (kartu ir kooperatyvo narys) naudojami kolektyvinėmis pastangomis ir bendrovės ištekliams, teikiamomis naudomis ir pan. nedalyvaudami kooperatyvo veikloje ir neprisidėdami prie jos. Suprantama, dažniausiai kooperatyvo nariai dirba kartu ir siekia siekdami bendrų tikslų (tiek socialinių, tiek susijusių su kitomis veiklomis), dalijasi ištekliams ir remia vieni kitus. Šios bendros pastangos priklauso nuo aktyvaus visų narių dalyvavimo ir indėlio, kad būtų užtikrinta kooperatyvo sėkmė ir tvarumas. Vis dėlto, oportunistiškai besielgiantys nariai gali labiau naudotis privalumais nevykdydami savo pareigų ir neįnešdami proporcingo įnašo į veiklas. „Laisvojo raitelio“ problema gali pasireikšti nedalyvauti kooperatyvo veikloje ar sprendimų priėmimo procesuose. Šios problemos sprendimai gali būti skirtingi, - teisiniai (aiškus pareigų apibrėžimas, aiškus pašalinimo iš narių tvarkos nustatymas jeigu nevykdo narių pareigų ir / arba padaro žalos) gali būti sprendžiama teisiškai (5, 9, 10, 16 str.; KBI, 2021). Kita vertus, socialiniai kooperatyvai tai dažnai užtikrina per bendrovės kultūrą ir aktyvaus dalyvavimo skatinimo mechanizmus. Pavyzdžiui, gali būti sukurta integruojanti socialinio kooperatyvo kultūra, kuri skatintų kuo didesnę įsitraukimą, narių abipusį pasitikėjimą, bendros atsakomybės jausmo palaikymą ir pan. Taip pat, gali prisidėti aiškių lūkesčių nustatymas dėl narių įnašų veiklomis. Taip pat, gali prisidėti ir bendravimas bei skaidrumas (Hechter, 2018). Taip pat dar yra galimi sprendimai su socialinio verslo etikos politikos ir atskirų priemonių taikymu.

Kaip atskleidžia kitų šalių praktikos, socialiniai kooperatyvai įdarbina samdomus darbuotojus ir naudojami savanorių įtraukimu (Civinskas, 2022). Suprantama, kad samdomų darbuotojų poreikis gali priklausyti nuo specialistų poreikių, kooperatyvo tikslų ir veiklos pobūdžio. Dažnai yra samdomi vadovai arba specialūs vidutinės grandies vadybininkai. Taip įdarbinami specialistai turintys specialias

kompetencijas, pavyzdžiui socialiniai darbuotojai, slaugytojai, pedagogai ir t.t. Samdomų darbuotojų darbo užmokestį ir darbo sąlygas nustato kooperatyvas. Aišku, nacionalinė teisė nustato imperatyvius reikalavimus dėl sutartinių santykių, darbo sąlygų užtikrinimo, atitinkamų išmokų ir t.t. (Borzaga & Tortia, 2006; Mittone & Ploner, 2015).

Kita vertus, kai kurios šalys numato bendruosius principus ar tam tikras sąlygas, kurių turi laikytis kooperatyvai. Pavyzdžiui Lenkijoje, Socialinė kooperacinė bendrovė gali įdarbinti samdomus darbuotojus, kurie nėra kooperatyvo nariai, tačiau jų neturi būti daugiau negu 50 proc. darbuotojų (Żurakowska-Sawa & Artyszuk, 2022; Ciepielewska-Kowalik et al., 2021).

Socialinių kooperatyvų vadovai, nariai dažnai kuria įtraukią, integruojančią organizacinę kultūrą orientuotą ir į samdomus darbuotojus, savanorius bei tikslines socialines grupes (pvz. bendruomenes, socialinės atskirties grupės su kuriomis yra dirbama). Taip yra formuojamos bendruomeniškumo elgsenos ir bendrų socialinių tikslų siekimo jausenas.

Vadovas ir samdomi darbuotojai pagal KBI. Kooperatinių bendrovių reglamentavimas apibrėžia pagrindinius organus: narių susirinkimas, valdyba ir administracijos vadovas (15; 17 str. KBI, 2021). Administracijos vadovą yra renkamas ir atšaukiamas valdybos (jeigu ji nėra sudaroma – kooperatinės bendrovės narių susirinkimo). Administracijos vadovu gali būti ne tik kooperatyvo narys, bet ir kitas asmuo. Tiksliau, tai gali būti samdomas asmuo. Vadovas yra įgalinamas vienasmeniškai vadovauti kooperatyvo organizacijai. Svarbu pastebėti, kad politikas formuojantys organai (narių susirinkimas, valdyba ir kontroliuojantis organas, - revizija komisija išlaiko savarankiškumą ir priima strateginius sprendimus, gali atleisti vadovą, kontroliuoja jo ir administracijos veiklą ir t.t.).

Įstatymas nustato ir pagrindines vadovo funkcijas, - vykdo ūkinę finansinę veiklą, atstovauja teisme su kitais asmenimis, sudaro sandorius, priima į darbą ir atleidžia darbuotojus, teikia valdybai medžiagą apie savo darbą, kooperatinės bendrovės veiklos programos, pajamų ir sąnaudų sąmatos, finansinių ataskaitų ir pelno (nuostolio) paskirstymo projektus, atlieka kitus kooperatinės bendrovės įstatuose jo kompetencijai priskirtus veiksmus (17.8 str., KBI). Administracijos vadovas gali dalyvauti valdybos (jei jis nėra narys) posėdžiuose patarimojo balso teise. Taigi, galima pastebėti, kad samdomo vadovo, ne kooperatyvo nario statusą bendrovėje apibrėžia KBI normos ir kooperatyvų narių sukurtos taisyklės (jos gali būti nustatomos įstatais ir administracijos darbo tvarkos taisyklėmis apibrėžiamomis darbo reglamente). KBI numato, kad vadovas gali įdarbinti samdomus darbuotojus ir sudaryti darbo sutartis.

Tikslinės grupės ir suinteresuoti veikėjai. Socialiniai kooperatyvai yra suprantami kaip organizacija atsiradusi dėl stiprių kooperacinių bei socialinių judėjimų bei steigėjų siekio spręsti socialines problemas. Tai ypatingai ryšku Italijoje ir kai kuriose kitose Vakarų Europos valstybėse (Costa et al., 2022; Gonzales, 2010). Dalis kooperatyvų turėjo didelį bendruomenių pasitikėjimą, rėmimą per savanorystę, tikslinį paslaugų vartojimą ir pan. Taigi, daugeliu atveju socialinių kooperatyvų steigimas buvo lydimas didelės paramos.

Kaip rodo tyrimai, Lietuvoje nėra susiformavęs stiprus kooperacinis judėjimas (pavyzdžiui, žemės ūkyje arba miškininkystėje) ir steigiamas socialinis kooperatyvas negalėtų sulaukti didesnės paramos (Civinskas et.al., 2023). Kita vertus, socialinės grupės remia Lietuvos atskiras socialinio verslo įmones ir yra tam tikras tapatumas su besikuriančiais verslais. Taigi, socialinio verslo kūrėjai tikėtina galėtų sulaukti paramos reiškinyms nėra vienareikšmis.

Socialinio kooperatyvo steigėjai galėtų pagalvoti apie tinklaveiką įtraukiant atskiras socialines ar teritorines bendruomenes, atskiras socialines grupes (kartais tokios grupės susikuria spontaniškai iš draugų, giminaičių ar kitų remiančių žmonių). Tam galima panaudoti tinklaveikos kūrimo metodus, kurie sukurtų bendruomenę. Žemiau pateikiami keli rėmėjų ir narių telkimo būdai, kurie gali būti panaudoti priklausomai nuo poreikio.

Palaikančios bendruomenės kūrimo susitikimai. Įsteigus kooperatyvą galima organizuoti neformalius susitikimus, seminarus, kuriuose būtų pristatoma organizacija, veiklos vizijos ir socialiniai tikslai ir t.t. Šių susitikimai gali būti aktualiomis, esminėmis arba visiškai atsitiktinėmis ir tiesiogiai nesusijusiomis temomis.

Bendruomenės susitarimų formavimas. Formalūs arba neformalūs susitarimai gali būti fiksuojami, o vėliau atnaujinami pagal poreikius. Šiuos susitarimus galima panaudoti vėlesniuose susirinkimuose.

Komunikacija. Rekomenduojama surengti bent vieną mokymų seminarą skirtą kooperatyvo nariams kuriame būtų aptariamos veiksmingos komunikacijos temos.

Aktyvus klausymasis ir įsiklausymas. Socialiniai kooperatyvai reikalauja pasitikėjimo, kantrybės, mokymosi ir klausymosi. Kooperatyvo steigėjams būtų svarbu aptarti aktyvaus klausymosi svarbą siejant ją su darbu bendrovės organuose (susirinkime, valdyboje ir pan.) ir darbui su rėmėjų bendruomene. Tam galima panaudoti tam tikras technikas. Pavyzdžiui, visų narių pasisakymo aktualiu klausimu technika. Susirinkime būtų prašoma pasisakyti arba atsakyti nepertraukiamai visus narius (po 1-5 minutes).

Konfliktų sprendimas. Kooperatinės bendrovės steigimo sutartyje turi būti sudaroma ginčų tarp steigėjų sprendimo tvarka. Tai svarbus vidinis dokumentas, kuris gali padėti išspręsti ginčus tarp steigėjų. Vis dėlto, konfliktai dažnai kyla kooperatinių bendrovių veiklą kasdienybėse. Taip pat, kaip ir jų valdymas bei sprendimas. Socialiniams kooperatyvams būtų gerai turėti konfliktų sprendimo procesą ir jo laikytis. Konfliktų valdymas turėtų būti nukreiptas tiek į organizacijos veikėjus (narius, vadovą, samdomus darbuotojus ir t.t.), tiek santykių su palaikančia bendruomene.

Tinkamo organizacijos klimato formavimas. Komunikacijai yra svarbus ir tinkamas organizacinis klimatas. Jį galima kurti nuosekliai taikant organizacinės kultūros vadybą (vertybių formavimas, palaikančių ritualų, simbolių, naratyvinių elementų sukūrimas ir t.t. Kita vertus, tai gali būti per daug sudėtinga naujai organizacijai, tad galima perimti kai kuriuos elementus iš paminėto vadybinio modelio. Pavyzdžiui, galima apsibrėžti pagrindines vertybes (4-7),organizuoti „mažas“ šventes nariams ir palaikančiai bendruomenei. Jų metu galima įvertinti narius dėl sėkmės, asmeninio ir / arba komandos indėlio, svarbių įvykių.

PRIEDAS. TYRIMO IŠTRAUKA.

Kodėl jungiamasi į kooperatyvus?

Interviu su kooperatyvų teisės specialistais atskleidžia tai, kad veikia kompleksiniai veiksniai, - visuomenės nepasitikėjimas ir kritiškas požiūris, didelis visuomenės individualizmas, per mažai mokestinių ir paramos paskatų, nepalanki ekonominė aplinka (Interviu su INF6; INF7). Štai viena informantė taip reflektavo sudėtingą padėtį: *Matote, kooperatyvų skaičius (jeigu pasižiūrėti registru centre, kiek kooperatyvų forma registruota) yra itin mažas. J yra registruota apie 300, bet realiai veikiančių - apie 150. Dauguma yra likviduojami arba neveikiantys. Klausėte kas tai lemia, išties visa eilė priežasčių, bet jeigu trumpai esminę, tai - geras žmonių gyvenimas. Kada, kooperacija turėdavo Lietuvoje šuolį, tai - ekonominio sunkmečio metu. O gerais laikais žmonėms yra kooperuotis mažiau aktualu. Čia toks yra šaržuojantis pasakymas. Aišku, ūkininkai žiūrėdami į akis jums sakytų: mes blogai gyvename. ... (Interviu su INF5). Informantas išryškino ir tai, veiksmingų žemės ūkio politikos paskatų trūkumas neskatina ūkininkų kooperuotis*

Tyrimo metu nagrinėta, kiek Lietuvos visuomenė ar siauriau esamų kooperatyvų nariai supranta kooperacijos principus ir jų pritaikymą bendrovėse ir jų veiklose. Interviu nuomonių analizė atskleidė ribotą supratimą, savininkiškumo jausmo trūkumą, pasyvumo trūkumą ir kai kuriuos piktnaudžiavimus, kurie kyla: .

Ta prasme, kaip čia pasakyti. Supratimo nėra ne tik visuomenėje. Trūksta jo ir tarp narių. Tie nariai, kurie „negyvena veikla, tai jų ir nėra kooperatyve“. Pirmiausiai, tai yra pseudo kooperatyvų (minėjau, kad čia simulaiciniais tikslais verslininkai daug pristeigė dėl paramos „pasiėmimo) narių supratimas yra minimas. Jie yra užregistruoti nariais, tačiau veikloje visai nedalyvauja. Kiek kitaip yra su „realiais“ kooperatyvų nariais. Dalis jų narių s suvokia, kas tai yra kooperatinė bendrovė. Kita dalis supratimo neturi. Jie sako: čia - kooperatyvas, o „štai čia esu aš“. Jie nesuvokia, kad „kooperatyvas tai ir yra jie“. Jie nesuvokia, kad kai veikia kooperatyvas, tai ir jie veikia ir jo nariai. „Kooperatyvas yra mano“ - tokio supratimo, „nors užmušk nėra“. Jie vis aiškina: „kooperatyvas sprendžia“, „kooperatyvas daro“ . Jie savęs nesusieja su kooperatyvu. Tai nėra savininkiškumo jausmo trūkumas. Išties nėra esminio supratimo, kas tai yra kooperatyvas. Žmonės yra įpratę, kad kažkas už juos priima sprendimus ir nedalyvauja sprendimų priėmime. Na, aišku, jie balsuoja susirinkimuose kai reikia, bet supratimo apie kooperaciją nėra jų sąmonėje (Interviu su INF5). Nagrinėjant šį interviu galima pastebėti tai, kad supratimas yra kritiškai svarbus norint įtvirtinti narių įsitraukimą. Informantai aiškino, kad kooperacijos principai yra etiškos ir veiksmingos kooperatyvų veiklos pagrindas ir be jų neįmanomas demokratinis valdymas, bendradarbiavimas ir įsipareigojimą vystymas (Interviu su INF6). Taigi, nepaisant sunkumų, jie matė būtinybę informuoti, kalbėtis su esamais kooperacijos dalyviais. Kita vertus, jie akcentavo, kad supratimas būtų svarbus ne tik žemės kooperatyvuose, bet ir apskritai kooperacijoje.

Informantai (dirbantys su kaimo bendruomenių verslumo konsultavimu ir mokymais) akcentavo tai, kad kaimo bendruomenių verslumas yra labai skirtingas ir tik išimtiniais atvejais ekonomiškai tvarus. Kita vertus, informantai abejojo dėl ilgalaikių verslų susikūrimo. Pavyzdžiui, vienas informantas pateikė kelias refleksijas: *Situacija nėra vienareikšmė. Daugeliu atveju kaimo žmonės nėra linkę imtis atsakomybės, dalintis ir dirbti ir tas pasitikėjimo, ir kontrolės praradimo klausimas jiems vis iškyla. Bendruomenės yra tokios labai neapibrėžtos formos ir struktūros prasme. Ta prasme, kiek tu narių pritrauksi, tai tiek ir balsuos. Jeigu esi ekonomiškai motyvuotas kažką daryti arba jeigu tu esi pirmininkas, tai pradedi galvoti, kas bus kai mane vieną dieną perrinks ir viską prarasiu ką padariau. Tuomet atsiranda tie niuansai. Bendruomenės nėra tvarios ekonominio gyvybingumo prasme. [...] Tai pavieniai atsiranda, pavyzdžiui Brožių kaimo bendruomenė [kalbėta apie Brožių kaimo bendruomenės projektą „Brožių virtuvė“, plg. <http://www.broziuvirtuve.lt/kontaktai>]. Jie taip staigiai užaugo (per keturis metus nuo 4 žmonių iki keliolikos), sėkmingai investavo Leader VVG pinigus ir susiremontavo virtuvę bei įrangos prisipirko. Jie sukūrė puikų verslą (interview su INF2). Kitas informantas aiškino tai, kad bendruomenių veiklos pobūdis nėra verslo kūrimas ir vystymas ir per daug kartais iš šių bendruomenių tikimasi verslo srityje. Kita vertus, ji aiškino, kad greta bendruomenių gali atsirasti verslai, kai iniciatyvūs nariai gali inicijuoti verslų kūrimą ir t.t. (Interview su INF6) Be to, šis informantas pastebėjo daug išryškėjančių neigiamų veiklos tendencijų, - bendruomenių aktyvistų pervargimas, nepasitikėjimas pirmininkais. Ji kalbėjo ir apie pirmininkams skiriamas papildomas atsakomybes.*

Informantai kalbėdami brėžė ir „idealaus kooperatyvo“ bruožus. Štai vienas iš jų pastebėjo: *Idealus kooperatyvas yra toks, kai jungiasi panašaus socialinio - ekonominio statuso vienodi subjektai. Geriausiai yra tuomet, kai susiburia panašūs žmonės, su panašiu kapitalu, panašiais interesais tai ir lengviau susitarti. Bet vėlgi, tai nereiškia, kad dėl to bus lengviau surasti ir surasti konsensusą dėl svarbiausių sprendimų. Dažnai skiriasi žmonių požiūriai, mentalitetas ir to nesuvienodinsi. Vienas narys viską supras iš pirmo karto, o kitam ir dešimtą kartą sakyk, ir jis vis tiek ... Tokius žmonės sukausto kažkokios baimės, paranojos ir jie buksuoja dėl visų reikšmingų sprendimų (Interview su INF5). Šiame interviu atkreipiamas dėmesys į socialines bei kultūrinės charakteristikas, kurios gali padėti įsitraukti į bendrovę. Kita vertus, informantas akcentuoja, kad yra individualūs, psichologinio pobūdžio veiksniai į kuriuos svarbu atsižvelgti.*

Atlikto tyrimo ištrauka atskleidžia tai, kad kooperatyvo steigimas ir veikla reikalauja aktyvaus narių dalyvavimo ir ilgalaikio įsipareigojimo. Steigiant kooperatyvą nariams labai svarbu išaiškinti ne tik socialinio kooperatyvo viziją, socialinius tikslus (tai turi skatinti vienybės jausmą), bet kritiškai svarbus yra ir aktyvus dalyvavimas. Kaip rodo tyrimas, Lietuvoje kooperatyvo sėkmė priklauso nuo aktyvaus narių dalyvavimo susirinkimuose, sprendimų priėmimo procesuose ir kitoje kooperatyvo veikloje. Be to, svarbus yra ir įsipareigojimas bendradarbiauti. Būtų svarbu nariams suprasti ir priimti kooperatyvo principus, ypatingai savanoriškos ir atviros narystės, demokratinės kontrolės ir kooperatyvų bendradarbiavimo. Labai svarbu įsipareigoti dirbti kartu siekiant abipusės naudos. Kooperatyvo steigėjai turėtų formuoti ir pasitikėjimo kultūrą. Ji turi remtis fundamentaliai skaidrumo vertybe. Skaidrus bendravimas apie kooperatyvo veiklą, finansus ir sprendimų priėmimo procesus padeda sukurti pasitikėjimo pagrindą.

Taigi nariams reikėtų ugdyti dalyvavimo, įsitraukimo įgūdžius ir žinias. Suformuotos mokymo ir švietimo programos gali suteikti nariams daugiau galių, kad jie galėtų priimti pagrįstus sprendimus ir veiksmingai prisidėti prie kooperatyvo sėkmės. Aišku tam reikės laiko, nes kooperatyvo steigimas yra ilgalaikis įsipareigojimas

06 Veiklos finansavimas

Socialinio kooperatyvo startui reikės finansinių išteklių. Finansų pirmiausiai reikės pirmiesiems projektams iki tol, kol kooperatinė bendrovė užsitikrins stabilias pajamas. Socialinių kooperatyvų diskurse dažniausiai - išskiriamos ir aptariami (kartais priešpastatomi naudų ir trūkumų aspektais) trys finansiniai šaltiniai: 1. Asmeniniai indėliai (gaunami iš asmeninių santaupų, šeimos, giminaičių paskolų ir pan. t. y. taip vadinamas „meilės kapitalas arba meilės investicija“) įnešami, kaip kiekvieno nario pajus; 2. Paskolos ir kredito linijos; 3. Alternatyvaus finansavimo šaltiniai susiję parama (šie finansiniai ištekliai gali būti labai skirtingi: sutelktinio finansavimo šaltiniai, socialinio poveikio investicijos, susijusios bendruomenės parama, rėmimas iš ES, valstybės ar savivaldybių programų ir fondų, ir t.t.). Šiame šaltinyje galima išskirti dvi finansines grupes: viešojo rėmimo įvairias formas ir vadinamus etinius investuotojus (siekia investuoti kapitalą etiškai teisingai ir moraliai nepriekaištingai. Tarp jų yra daug finansinių įmonių, etinio kapitalo fondų, kredito unijų ir t.t.). (Civinskas, 2002; Thomas, 2004; Poledrini et. al., 2022).

Diversifikuoto finansavimo strategijos kūrimas

Diversifikuotas investicinis portfelis yra socialinių kooperatyvų, kaip verslo modelio išskirtinumas. Vis dėlto, kuriant socialinį kooperatyvą yra galimi keli pasirinkimai. Jie yra nevienareikšmiai vertinami konsultantų, akademikų ir praktikų. Taigi trumpai apžvelgsime kas yra veiksmingiau: ieškoti paramos ar startuoti su narių „suneštu“ kapitalu?

Didesnė dalis ekspertų pastebi, kad startuojantys socialiniai kooperatyvai naudojami valstybės ar regionų, savivaldybių parama iš specialių programų, fondų ir pan. (Poledrini et. al., 2022, Ely, 2022, Costa et al., 2012). Taip pat, nemaža dalis sulaukia investicijų iš etinio kapitalo fondų. Vis dėlto, šis finansinis rėmimas reiškia tam tikrus donorų nustatytus apribojimus (tai, kaip rodo tyrimai, riboja socialinių kooperatyvų ekonominę veiklą. Kita vertus, be jų yra sunku pradėti verslą arba išlaikyti verslą krizių metu). Kaip atskleidžia neseniai atlikti Italijos socialinių kooperatyvų tyrimai yra nedaug finansiškai gyvybingų socialinių kooperatyvų Italijoje dėl galima perteklinio rėmimo iš valdžios fondų (reikėtų prisiminti, kad Italija turi stipriausią socialinių kooperatyvų ekosistemą) (Poledrini et. al., 2022). Kita vertus, socialinių kooperatyvų tikslai negali būti susiaurinti tik iki pelno maksimizavimo ar ekonominės ir finansinės gerovės kūrimo, bet veikiau tai yra socialinės vertės kūrimas bendruomenių, tikslinių grupių labui. Taigi, čia reikalinga ir valdžios bei kitų rėmėjų parama. Taigi jų veikla negali būti vertinama arba matuojama tik tradicinio verslo pelningumo kriterijais ir tam yra sukurti specialūs vertinimo kriterijai ir matavimo metodai (pvz. Socialinė investicijų grąža, angl. Social Return on Investment, SROI). Be to, socialinis verslas veikia pagal dvigubą, - privataus verslo bei viešųjų paslaugų teikimo logiką (tarp rinkos ir socialinės misijos) ir tai nulemia daugelį finansinių procesų.

Taigi dalis ekspertų ir mokslininkų akcentuoja, kad geriausia patiems steigėjams investuoti kuo didesnes asmenines sumas į socialinį kooperatyvą. Nuosavas kapitalas padaro steigėjus atsakingesnius ir padeda išvengti pinigų švaistymo „neįmanomai misijai“ veikiant socialiai atsakingai. Taip pat, šis pradedančiojo socialinio verslo finansavimo būdas atveria verslininkams rankas ir įneša lankstumo.

Be to, sėkmės atveju verslo steigėjai niekam nelieka skolingi. Kita vertus, startuojant tokiu būdu yra retai vertinamos (skirtingai negu imant bako paskolą arba gaunant paramą iš valdžios agentūrų) projekto idėjos ir verslo planai. Renkantis tokį aptariamą būdą nebūtina visiškai atsisakyti galimos paramos. Tik kooperatyvo steigėjai turėtų suprasti, kad reikia tinkamai panaudoti paramą ir pasinaudoti ekspertų, mentorių, verslo konsultantų patarimais, kaip galimybę geriau suprasti ir plėtoti socialinio verslo projektą. Tuo pat metu, svarbu yra tai, kad neverta, keisti, „iškraipyti“ pradinio projekto dėl pasinaudojimo finansinėmis galimybėmis.

Keli esminiai klausimai į kuriuos galėtų atsakyti kooperatyvo steigėjai:

1. Kaip jūsų socialinio verslo modelis atlieps ekonominės ir socialinės veiklos aspektus kiek jis bus tvarus?
2. Ar jūs realistiškai vertinate savo sąnaudų ir pajamų perspektyvas? ; iš kur bus gaunamas jūsų pelnas ir kaip jis keisis?
3. Ar jums reikia išorinio finansavimo socialinio verslo startui?
4. Ar galite pradėti kooperatyvo veiklą ir pirmojo projekto įgyvendinimą remdamiesi narių kapitalu?

Atsakius į šiuos klausimus būtų svarbu parengti verslo plano finansų dalį (pavyzdžiui, atlikti pelno ir nuostolių, pinigų srautų bei balanso prognozes).

Socialiniams kooperatyvams svarbu kruopščiai planuoti ir valdyti savo finansinius išteklius, atsižvelgiant į trumpalaikį ir ilgalaikį tvarumą. Pagrindiniai socialinių kooperatyvų sėkmės principai yra diversifikuoto finansavimo strategijos kūrimas ir finansinių operacijų skaidrumo išlaikymas. Be to, norint veiksmingai orientuotis finansinėje aplinkoje, labai svarbu kreiptis į finansų ekspertus profesionalių patarimų ir suprasti teisinę ir reguliavimo aplinką.

PRIEDAS. TYRIMO IŠTRAUKA.

Socialinių kooperatyvų finansai?

Kokybiniu tyrimu siekta nustatyti ekspertų požiūrius į verslo pradžiai reikalingas investicijas, ir tolesnių finansinius šaltinius. Ekspertai pastebėjo, kad investicijų poreikis priklauso nuo verslo idėjos ir kartu pastebėjo, kad socialinio verslo struktūrinio pobūdžio apsunkinimus susijusius su ribota finansine parama iš valstybės, privačių rėmėjų ir pan. (Interviu su INF1, INF7, INF2; INF5). Informantai pasisakė už valstybės ir savivaldybių finansines paskatas pradedantiesiems socialiniams verslininkams. Štai viena informantas taip reflektavo padėtį: *Nematau nieko blogo turėti finansavimo būdą, ar tam tikras priemonės. Jų reikia socialiniam verslui ir turėtų būti toks tinkamas šaltinis. Jis reikalingas tam, kad būtų veiklos paskatos. Manau, kad vis dėlto tai yra socialinis verslas ir būtų sąžininga turėti valstybei ar savivaldybėms tam tikras priemonės, kad būtų paskatos. Tačiau tai neturėtų būti vienintelis finansavimo šaltinis. Na pavyzdžiui, socialinis verslininkas kreipėsi pagalbos paaiškindamas, kad jų verslas susidūrė su sunkumais, nes projektas buvo ilgą laiką remiamas privačių*

rėmėjų, bet nustojo remti nes nusprendė prisidėti prie paramos Ukrainai. Turiu nemažai pavyzdžių, kai socialiniai verslai tapo priklausomi nuo paraminių šaltinių ir krizių metu tai pakišo koją. Sakyčiau, kad jie turėti tą prieigą prie finansų, bet neturėtų būti pagrindinis ekonominės veiklos šaltinis (Interviu su INF3). Kiti informantai minėjo, kad socialinis verslas turėtų orientotis į rinką, kaip pajamų šaltinį, bet papildomas rėmimas turi būti, nes socialiniam verslui yra per sudėtinga konkuruoti (Interviu su INF4, INF1).

Mokslinė literatūra ir viešosios kiti šaltiniai:

Mokslinė literatūra:

1. Bianchi, M. (2021). The social composition of Italian co-operatives: Historical evolution and analysis of political and economic reasons. *The Journal of European Economic History*, 50(2), 121-149.
2. Borzaga, C., (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated*
3. *country report: Italy*, Publications Office of the European Union, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16380&langId=en>
4. Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(2), 225-248.
5. Costa, E., Andreaus, M., Carini, C., & Carpita, M. (2012). Exploring the efficiency of Italian social cooperatives by descriptive and principal component analysis. *Service Business*, 6, 117-136.
6. Civinskas, R., Stašys, R., Pancerovienė, A., & Anužienė, A. (2023). Social cooperative model choices in the socially unsustainable environment: evidence from Lithuania. *Sustainability*, 15(15), 11566.
7. Civinskas, R. (2022). *Tyrimo ataskaita: Sėkminga visuomenė per socialinių kooperatyvų kūrimą Lietuvoje*, Vilnius, 2023, 1-54.
8. Ciepiewska-Kowalik, A., Starnawska, M., Szymańska, A., & Pielński, B. (2021). Social enterprise in Poland: Institutional and historical context. In *Social Enterprise in Central and Eastern Europe* (pp. 138-151). Routledge.
9. Defourny, J., & Nyssens, M. (2014). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. In *Social enterprise and the third sector* (pp. 58-81). Routledge.
10. Eerckens, E. W., (2012). Free-Riding, Cooperation, and Population Growth: *The Evolution of Privatization and Leaders in Owens Valley, California*. (pp. 151-174)..
11. Fici, A. (2015). Recognition and legal Forms of Social Enterprises in Europe: A Critical Analysis from a Comparative Law Perspective. *Euricse Working Papers*, 82 (15), 1-29.
12. Ely, T. L., Katz, J., & Calabrese, T. D. (2023). Endowment building and use by nonprofits: An integration of theory and practice. *Nonprofit Management and Leadership*, 1-27.
13. Göler von Ravensburg, N., Lang, R., Poledrini, S., & Starnawska, M. (2021). How context shapes the character of cooperative social enterprises: Insights from various countries. In *Social Enterprise in Western Europe: Theory, Models and Practice* (pp. 316-332). Routledge.
14. Hechter, M. (2018). The emergence of cooperative social institutions. In *Social institutions* (pp. 13-34). Routledge.
15. OECD/EU (2019), “Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Development in Lithuania, Indepth Policy Review”, *LEED Working Papers*, 2019, OECD Publishing, Paris.
16. OECD (2022). *Designing Legal Frameworks for Social Enterprises Practical Guidance for Policy Makers*. Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris, 1-80.
17. Lukoševičius, V. (2005). Kooperacijos judėjimas Lietuvoje iki Pirmojo pasaulinio karo. *Pinigių studijos*, (1), 43-60.

18. Mittone, L., & Ploner, M. (2015). Cooperative attitudes among workers of social cooperatives: evidence from an artefactual field experiment. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 510-530.
19. Neverauskienė, L. O., & Pranskevičiūtė, I. (2018). Overcoming paradox for social enterprise definition: Case of Lithuania. *Economic and Managerial Spectrum*, 104-118.
20. Poledrini, S., Searing, E. A., & Montrone, A. (2022, August). A Model for Directing and Modulating Public Interventions in Social Enterprises. In *Nonprofit Policy Forum* (Vol. 13, No. 4, pp. 307-332). De Gruyter.
21. Ramanauskas, J. (2013). Šiuolaikiniai kooperatinės veiklos ypatumai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (65), 95-108.
22. Ramanauskas, J. (2021). Kooperatyvų strategijos aspektai. *Iššūkiai vadybos moksle ir studijose, Tezių ir straipsnių rinkinys*, Nr. 2, Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas 22-26.
23. Ramanauskas, J., Stašys, R., & Contò, F. (2017). The main obstacles and possibilities of the cooperative movement in Lithuania. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (77), 101-117.
24. Ribašauskienė, E., Šumylė, D., Volkov, A., Baležentis, T., Streimikiene, D., & Morkunas, M. (2019). *Evaluating public policy support for agricultural cooperatives. Sustainability*, 11(14), 3769.
25. Searing, E. A., Poledrini, S., Young, D. R., & Nyssens, M. (2022). The hybrid nature of social enterprises how does it affect their revenue sources?. *Social Enterprise Journal*, 18(2), 321-343.
26. Shaffer, J. (1999). *Historical dictionary of the cooperative movement*. Scarecrow Press.
27. Thomas, A. (2004). The rise of social cooperatives in Italy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15, 243-263
28. Urmanaviciene, A., & Praakli, M. (2021). Legal Context and Support Incentives of Social Enterprises in Baltic Countries. *Social Entrepreneurship Review*, 2.
29. Urmanavičienė, A., Butkevičienė, E., Erpf, P., & Raišienė, A. G. (2021). Social Enterprises in Lithuania: Historical Roots and Current Trends. In *Social Enterprise in Central and Eastern Europe* (pp. 123–137). Routledge.
30. 102. Żurakowska-Sawa, J., & Artyszuk, K. (2022). Sources of financing for social enterprises on the example of social cooperatives. *Rozprawy Społeczne*, 15(4), 142-155.

Teisės aktai ir dokumentai:

1. European Commission., (2020). Impact of the European Commission’s Social Business Initiative (SBI) and its Follow-up Actions, Final Report Contract: VC/2019/0583, 1-230.
2. CIRIEC, (2017). *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*, Study, European Economic and Social Committee,
http://www.ciriec.uliege.be/wpcontent/uploads/2017/10/RecentEvolutionsSEinEU_Study2017.pdf.
3. LR EIMIN ministro įsakymas, (2015). *Dėl Socialinio verslo koncepcijos patvirtinimo*, 2015.04.03, Nr. 5148.
4. LR EIMIN ministro įsakymas, (2016). *Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2015 m. balandžio 3 d. įsakymo Nr. 4-207 „Dėl Socialinio verslo koncepcijos patvirtinimo“ pakeitimo*, 2016.08.30, Nr. 22859.

5. LR kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas (toliau naudojama santrumpa – KBI), (2022). Nr. I-164 Suvestinė redakcija, 2021-07-01 - 2023-01-02.
6. LR Statistikos departamentas (2021) Verslas Lietuvoje (2021 m. leidimas), veikiančios įmonės <https://osp.stat.gov.lt/verslas-lietuvoje-2021/veikiancios-imones>

Metodinė medžiaga:

1. Bulka, A., Kwiatkowski, J., Okraszewska, A., (2008) *Spółdzielnia socjalna, krok po kroku: poradnik dla osób, które chcą założyć spółdzielnię socjalną*, 1-31.
2. Center for Family Life (2018), *Cooperative Startup Guides, Cooperative Development Program*, 1-89
3. COOPSTARTUP, (2014), *Inizia a cooperare, Guida alla formazione di startup cooperative*,
4. COOPSTARTUP (2015), *Lets's Start Cooperating Guide to Setting up Cooperative Statups*, Barbara Moreschi, Alfredo Morabito and Aldo Soldi
5. COOP (International Co-operative Alliance) (2019) *Guidance Notes to the Co-operative Principles*, 1-120.
6. ILO (International Labour Organization) (2019) *Start.COOP facilitator's guide*. International Labour Office, 1-118
7. LR „Ūkio ministerija“, (2016). *Socialinis verslo gidas*,
8. LR Inovacijų agentūra., (2023). *Socialiniai verslai*, <https://socialinisverslas.inovacijuagentura.lt/ecosystem/>
9. NVO „Avilyš“, (2023). *Socialinis verslas*, <https://socialinisverslas.lt/>
10. Piegza, J., (2013) *Praktyczne wskazówki dla osób zakładających spółdzielnię socjalną, Podkarpackie spoldzielne socjalne*, 93-144.
11. VšĮ „Geri norai“, (2023). *Mūsų veiklos*. <https://gerinorai.lt/>

*„Socialinių kooperatyvų kūrimo ir vystymo Lietuvoje metodika“ parengta 2023 metais
projekte „Socialinio verslo inovacija-socialiniai kooperatyvai“ Nr. IJPA05055
finansuojant Jaunimo reikalų agentūrai*