

BENDRUOMENINIO VERSLO KŪRIMO IR VYSTYMO METODINĖS GAIRĖS

I SKYRIUS

BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Bendruomeninio verslo plėtros metodinių gairių tikslas – pateikti bendruomeninio verslo apibrėžimą, modelius, gerąją praktiką, vertinimo kriterijus ir problemines sritis bei jų sprendimo būdus.
2. Bendruomeninio verslo plėtros metodinės gairės, parengtos vadovaujantis Europos Komisijos socialinio verslo iniciatyvos 2011 m. spalio 25 d. komunikatu Nr. KOM(2011) 628 Europos Parlamentui, Tarybai, Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui „Dėl socialinėms įmonėms plėtoti palankios aplinkos kūrimo socialinių inovacijų ekonomikoje“, Lietuvos socialinio verslo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2015 m. balandžio 3 d. įsakymu Nr. 4-207, Lietuvos kaimo plėtros 2014-2020 metų programa, 2015 m. vasario 13 d. Europos Komisijos sprendimu Nr. C(2015)842, su paskutiniais pakeitimais, padarytais 2016 m. vasario 10 d. Europos Komisijos sprendimu Nr. C(2016)923, Socialinio verslo plėtros Lietuvoje galimybių studija. 2016.

II SKYRIUS

BENDRUOMENINIO VERSLO SAMPRATA

3. Bendruomeninis verslas (toliau tekste - BV) (*angl. – community's entrepreneurship*) – tai bendruomenės inicijuotas verslas, kai vykdoma ekonominė veikla, remiantis socialiai atsakingo verslo nuostatomis, o gaunamas pelnas yra skiriamas bendruomenės veiklai užtikrinti, jos aktualioms problemoms spręsti.
4. Bendruomeninis verslas yra laikomas socialinio verslo forma (atmaina), kurios pagrindinis tikslas tenkinti vietos bendruomenės viešuosius poreikius ir spręsti bendruomenei aktualias socialines problemas.
5. Pagrindiniai BV skiriamieji bruožai: ekonominis tvarumas, bendruomenės poreikių tenkinimas, aktyvus bendruomenės dalyvavimas verslo valdyme, veiklų vykdymas pasitelkiant vietos bendruomenės teritorijoje turimus išteklius.
6. BV būdingi šie kriterijai:
 - 6.1. BV pagrindinis tikslas – bendruomenės poreikių tenkinimas.

- 6.2. Bendruomenė, bendruomeninė organizacija (toliau - BO) yra verslo valdytoja – t.y. steigėja arba savininkė, jei įkuria ir plėtoja verslą be partnerių; bendra steigėja ir bendra savininkė, jei verslą steigia ir plėtoja drauge su partneriais.
 - 6.3. BV valdymas yra demokratiškas ir skaidrus, bendruomenės nariai yra įtraukiami ir aktyviai bei nuolat dalyvauja priimant BV veiklas liečiančius sprendimus, yra informuojami apie BV veiklos planus ir rezultatus. BV valdymo modelis yra atviras ir sudaro galimybes bendruomenės nariams dalyvauti BV valdyme.
 - 6.4. BV teisinė forma gali būti bet kuri forma, pagal Lietuvos respublikos įstatymus, leidžianti vykdyti ūkinę komercinę veiklą ir neribojanti narių, dalininkų ar steigėjų skaičiaus.
 - 6.5. BV būdinga nuolatinė ekonominė veikla, turinti verslo veiklos požymių – t.y. egzistuoja BV vykdomos ekonominės veiklos analogų verslo rinkoje, yra arba gali būti gaunamos nuolatinės pajamos už BV parduotas paslaugas ar prekes.
 - 6.6. BV yra įsteigtas ir vykdo veiklas vietos bendruomenės teritorijoje, dalyvauja vietos bendruomenės gyvenime.
 - 6.7. BV turi verslo planą ir siekia finansinio savarankiškumo ir tvarumo bei finansinės nepriklausomybės nuo paramos ar valstybės dotacijų.
 - 6.8. BV veiklos rezultatai yra viešinami ir laisvai prieinami visuomenei.
7. Bendruomeniniu verslu nėra laikomas toks socialinis verslas, kurio socialinė nauda yra nukreipta bendruomenės poreikiams tenkinti, tačiau vietos bendruomenė *nedalyvauja* verslo valdyme.
 8. Bendruomeniniu verslu *nėra* laikoma tokia vietos bendruomenės veikla, kuri neturi nuolatinės ekonominės veiklos požymių, kaip pvz.: savanoriškos akcijos, savanoriškas aplinkos tvarkymas, labdaros paskirstymas, labdaros pritraukimo renginiai, trumpalaikė savanoriška pagalba ar pan.
 9. Bendruomenė yra pagrindinis BV naudos gavėjas, todėl būtini mechanizmai, užtikrinantys bendruomeninį naudos gavimą. Bendruomeninį naudos gavimą užtikrina du veiksniai: bendruomenės dalyvavimas verslo valdyme ir „turto užraktas“.

III. SKYRIUS

BENDRUOMENINIO VERSLO FORMOS

10. BV gali būti vykdomas, taikant vieną iš pasirinktų teisinių finansinių modelių:
 - 10.1. Vietos bendruomenės organizacija (toliau – BO), vykdo ekonomines veiklas, prilyginamas verslui, verslui valdyti *nesteigdama* atskiro juridinio asmens. Pavyzdys:

BO savo patalpose įkūrusi pramoninę virtuvę, kurioje savo, užsakovų ar bendruomenės renginiams maistą gamina bendruomenės šeiminkės.

10.2. BO *įsteigia ar įsigyja* atskirą juridinį asmenį (filialą, viešąją įstaigą, asociaciją ar uždarąją akcinę bendrovę), skirtą verslui vykdyti ir vystyti. BO yra *vienintelis* verslo valdytojas.

10.3 BO yra naujos įmonės ar viešosios įstaigos *bendra steigėja* arba įsigydama dalį akcijų, tapdama dalininke (viešojoje įstaigoje), tampa *bendrasavininke* drauge su partneriais - kitais fiziniiais ar juridiniais asmenimis. Partnerystės atveju verslas laikomas BV tuomet, jei BO priklauso ne mažiau nei 51 % akcijų ar balsų bei vykdamas verslą laikomasi BV kriterijų. BO partneriais, steigiant BV gali būti pelno siekiančios organizacijos, pelno nesiekiančios organizacijos, valstybės įmonės ar įstaigos.

11. BV teisinis finansinis modelis pasirenkamas atsižvelgiant į verslo strategiją, turimus išteklius bei numatomas ekonomines veiklas.

Pav. Nr. 1. Skirtingų bendruomeninio verslo teisinių finansinių modelių tinkamumas, privalumai ir grėsmės

Bendruomeninio verslo teisinis-finansinis modelis	Kokiais atvejais tinkamas	Privalumai	Grėsmės
Nesteigiamas atskiras juridinis vienetas	Verslo pradžioje, kai neaiškus verslo tvarumas. Jei verslui prilyginamos veiklos yra vienkartinės ar trumpalaikės. Jei verslo veikloms vykdyti nėra nuolat naudojamas bendruomenei priklausantis ilgalaikis turtas.	Nereikalingi papildomi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai verslo administravimui. Bendruomenės nariai visada ir atvirai gali stebėti verslo eigą, finansinius srautus.	Neaiškios atsakomybės, įsipareigojimai ir teisės bei jų priežiūra. Sudėtingas ir lėtas verslui svarbių sprendimų priėmimas.
Steigiamas atskiras juridinis asmuo	Jei verslas planuojamas vykdyti kaip nuolatinė ekonominė veikla, įdarbinami darbuotojai ar pritraukiami ilgalaikiai savanoriai. Kai verslui vystyti įsigyjami įrenginiai, ilgalaikis turtas.	Aiški valdymo struktūra, vadovas, valdyba/taryba, atskaitomybė ir priežiūra. Greitas ir patogus sprendimų priėmimas. Pilna atskaitomybė	Ilgalaikiai įsipareigojimai ir verslo rizikos prisiėmimas BO, finansinės investicijos steigiant. Didelis

		BO atstovams. Maksimali nauda bendruomenės poreikiams.	uždarumas. Atskaitomybė valdybai/tary bai.
BO tampa atskiro juridinio asmens dalininke ar bendrasavininke	Jei steigiamas verslas, kurio vystymui bendruomenė neturi pakankamų savų žmogiškųjų ir finansinių išteklių,	Aukšta motyvacija ir kompetencijos verslo plėtrai. Aiški valdymo struktūra, vadovas, valdyba, atskaitomybė ir priežiūra. Greitas ir patogus sprendimų priėmimas.	Mažesnis verslo rizikos prisiėmimas. Mažesnė įtaka priimant sprendimus. Didesnis uždarumas.

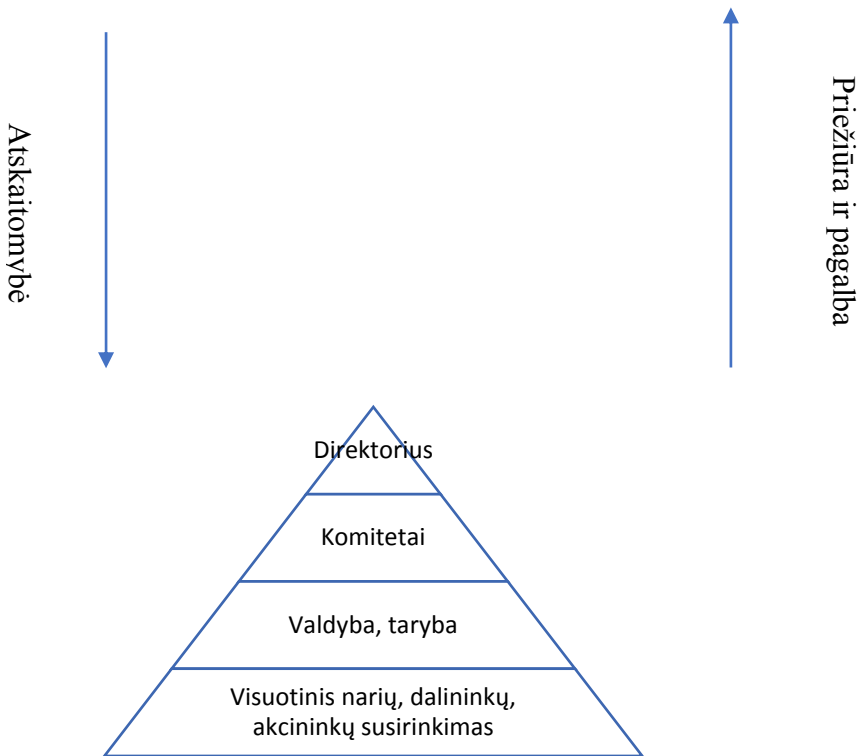
12. Bendruomeniniame versle dirbantiems darbuotojams atlyginama vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais. Savanoriška neatlygintina veikla yra teisėta pelno nesiekiančiose organizacijose ir vykdant visuomenei naudingas veiklas, kuriomis nesiekama pelno. Savanorišką veiklą reglamentuoja Savanoriškos veiklos įstatymas 2011 m. birželio 22 d. Nr. XI-1500. Bendruomeninė organizacija plėtodama bendruomeninį verslą, nepriklausomai nuo to, kokia yra bendruomeninio verslo vystytojo juridinė forma (siekti pelno ar ne siekti pelno) turėtų atlyginti verslo veiklose dalyvaujantiems darbuotojams.

IV. SKYRIUS

DEMOKRATINIS BENDRUOMENINIO VERSLO VALDYMAS

13. Bendruomenės dalyvavimas verslo valdyme yra vienas iš pagrindinių BV kriterijų – tai vietos bendruomenės narių teisė priimti lemiamus sprendimus, teikti strategines rekomendacijas bei vykdyti įsipareigojimų priežiūrą. Todėl kuriant ar plėtojant BV būtina numatyti struktūrinius mechanizmus, užtikrinančius tiesioginį bendruomenės ar bendruomenės deleguotų atstovų dalyvavimą verslo valdyme.
14. Bendruomenės dalyvavimas verslo valdyme gali būti vykdomas per šiuos pagrindinius struktūrinius elementus: visuotinį narių, dalininkų, akcininkų susirinkimą, valdybą ir/ar tarybą, komitetą (-us), direktorių (-ius). Skirtingi lygmenys tarpusavyje sąveikauja atskaitomybės, priežiūros ir pagalbos teikimo procesais.

Pav 1. BV verslo valdymas – sprendimų priėmimas, atskaitomybė



15. Lietuvos bendruomeninėse organizacijose įprasta praktika, paskirti verslo administravimui vieną atsakingą asmenį, nėra pakankama, nes tai padidina įgalioto asmens interesų konflikto riziką, riboja skaidrumą. Taip pat verslo valdymas yra susijęs su konkrečių teisinių, finansinių, ekonominių kompetencijų turėjimu, daugiaplaniais ir nestandartiniais sprendimais, kuriems priimti vienas asmuo neturi pakankamai įgaliojimų arba žinių. Pavyzdžiui, verslo vystymui reikalingas įrenginio remontas, kuris susijęs su papildomais kaštais. Remontas reikalingas skubiai, o asmuo, atsakingas už verslo administravimą neturi įgaliojimų ar kompetencijų priimti sprendimo dėl bendruomenės finansų valdymo, tokiu būdu verslo plėtrai svarbus sprendimas yra išaldomas. Galimas kitas kelias, kai asmuo, aplenkdamas bendruomeninės organizacijos tvarkas, išsprendžia problemą, tačiau formaliai viršija savo įgaliojimus, kas gali sukelti kitų narių nepasitenkinimą.
16. Pasaulio Ekonomikos Forumas pabrėžia valdybos vaidmenį socialinio bei bendruomeninio verslo sėkmei. BV veikia kompleksinėje aplinkoje, nes siekia ne tik finansinio tvarumo, socialinio naudingumo, bet ir vadovaujasi bendruomeniškumo principais. BV tenka derinti skirtingų interesų grupių poreikius, priimti sprendimus, kurie tenkintų klientus, investuotojus, vietos gyventojus. Tokio kompleksiško verslo sąlygomis

dėmesingai atrinkta, gerai struktūruota ir administruojama valdyba yra galingas įrankis, padedantis bendruomenei darniai ir efektyviai siekti išsikeltų tikslų.

17. Gerai parinkta ir struktūruota valdyba padeda vystyti BV: a) teigdama strategines konsultacijas, trūkstamas kompetencijas. Organizacija tokiu būdu gali kompensuoti specifinių kompetencijų trūkumą, pasitelkdama ekspertus, kaip valdybos narius; b) suteikdama prieigą prie svarbių partnerių, organizacijų, rėmėjų, investuotojų, ekspertų, talentingų žmonių; c) užtikrindama, stebėdama ir prisidėdama, kad organizacija laikytųsi savo vizijos, įsipareigojimų, kad būtų kuriama nauda bendruomenei, išlaikomas skaidrumas, daromi efektyvūs sprendimai; d) nurodydama, atverdama naujas verslo galimybes; e) kurdama didesnį organizacijos patikimumą, reputaciją. Investuotojai, partneriai, tiekėjai, klientai, rėmėjai, valdininkai labiau pasitiki organizacija, kurios valdyboje yra visuomenėje vertinami žmonės ar specialistai.
18. Jei bendruomenė plėtoja verslą nusteigiama atskiro juridinio asmens, rekomenduojama bendruomenės struktūroje sukurti už verslo administravimą atsakingą komitetą. Komitetui suteikiami sprendimo įgaliojimai, susiję su finansų valdymu, sutarčių pasirašymu, veiklos tvarkose nustatomi priežiūros ir atskaitomybės mechanizmai.
19. Jei bendruomenė plėtoja verslą, nusteigiama atskiro juridinio asmens, rekomenduojama bendruomenės struktūroje sukurti už verslo administravimą atsakingą komitetą. Komitetui suteikiami sprendimo įgaliojimai, susiję su finansų valdymu, sutarčių pasirašymu, veiklos tvarkose nustatomi priežiūros ir atskaitomybės mechanizmai.
20. Pelno nesiekiančios organizacijos valdybos narių veikla įprastai nėra atlygintina, o pelno siekiančios organizacijos valdybos veikla – atlygintina. Verslą administruojančio komiteto veikla (kai verslas plėtojamas nusteigiant atskiro juridinio asmens) gali būti atlygintina.
21. Galutinis sprendimas dėl valdybos narių veiklos atlyginimo yra kiekvienos organizacijos sprendimas, kuris gali būti keičiamas, atsižvelgiant į vadybos darbo intensyvumą, organizacijos finansinę padėtį.

22. **Pav 2. Pavyzdys, kaip verslo valdyme, valdybos** 51 % nuosavybės akcijų **bendruomenė gali dalyvauti funkcijose**

Bendruomeninė organizacija

Valdyba – neatlygintina Bendruomenės nariai

Pagrindinės funkcijos:
 Skiria vadovą/bendruomenės pirmininką;
 Tvirtina strateginius planus tvarkas.
 Vertina ir tvirtina ataskaitas.
 Priima strateginius sprendimus dėl veiklos kryptių, investicijų.
 Sprendžia konfliktinius

Verslas: spaustuvė UAB “Spausta”

Valdyba – atlygintina 49 % akcijų priklauso išoriniams investuotojams. Valdybą sudaro investuotojų ir BO atstovai (gali būti ir BO valdybos nariai)

Pagrindinės funkcijos:
 Skiria direktorių;
 Tvirtina verslo planus, projektus, tvarkas.
 Vertina ataskaitas, investicijų, kreditų, strateginių partnerių, ar klientų, veiklos

23. BV valdybos narių skaičius priklauso nuo organizacijos poreikių ir skirtingų interesų grupių įvairovės. Pasaulio ekonomikos forumas rekomenduoja turėti valdybą ne didesnę nei 12 asmenų. Jei valdyba veikia pelno nesiekiančioje organizacijoje, BO ar NVO, rekomenduojamas valdybos narių skaičius nuo 6 iki 12, o pelno siekiančioje organizacijoje iki 6 narių. Mažesnėse valdybose nariai jaučia didesnę asmeninę atsakomybę, tokią valdybą lengviau administruoti ir surinkti, greičiau priimami sprendimai. Didesnė valdyba išplečia galimybių ir kompetencijų lauką, tai naudinga, kai reikalingas platus socialinis tinklas, rėmėjų ratas ar yra atstovaujama didelė interesų grupių įvairovė.
24. Į BV valdybą rekomenduojama pritraukti šiuos ekspertus: pagrindinės veiklos, verslo valdymo ekspertas, startuolių ar verslo kūrimo ekspertas, finansų ekspertas, paramos pritraukimo ar investicijų pritraukimo ekspertas, teisininkas, auditorius, rinkodaros ekspertas, socialinio sektoriaus ar bendruomenės atstovai.
25. Minimalus valdybos susirinkimų dažnis - 2 kartai per metus, verslo pradžioje ar organizacijai išgyvenant sudėtingesnę, intensyvesnę periodą, valdyba gali nuspręsti susitikti dažniau.
26. Valdybos dydis, narių patvirtinimas, atsakomybės ir įgaliojimai, perrinkimas, keitimas, darbo tvarka, bendras susitikimų periodiškumas yra patvirtinami įstatuose.

V SKYRIUS

BENDRUOMENINIO VERSLO FINANSINIAI ASPEKTAI – TURTO UŽRAKTO MECHANIZMAS, PELNO PASKIRSTYMO SPRENDIMAI

27. Būtina užtikrinti, kad bendruomenės bei BV turimas ar sukurtas kilnojamas, nekilnojamas, materialinis, nematerialinis, ilgalaikis ar trumpalaikis turtas būtų naudojamas bendruomenės interesams tenkinti. Bene geriausiai tokio BV tikslinio panaudojimo klausimą yra išsprendusi Didžioji Britanija. Šioje šalyje yra įkurta atskira teisinė forma Bendruomenės interesų įmonė (angl. Community interest company), kurioje įstatais yra privaloma įtvirtinti vadinamą "turto užrakto" mechanizmą.
28. Turto užraktas apsaugo, kad bendruomenės turtas, taip pat ir BV uždirbtas pelnas nebūtų pasisavintas, išdalinamas nariams ar naudojamas kitiems nei bendruomenės interesams tenkinti. Turto užraktas garantuoja, kad viešo ar bendruomeninio naudojimo turtas, bendruomeniniams tikslams skirtas BV pelnas nebūtų naudojamas privačių interesų tenkinimui ar spekuliatyviems tikslams. Tai reikšmingas saugiklis, sumažinantis BV riziką tapti privačiu verslu, kelia vietos gyventojų pasitikėjimą verslu, mažina konfliktų bei turto išėikvojimo riziką.
29. Rekomenduojama bendruomeninėms organizacijoms, vykdančioms verslą, įsivesti turto užrakto mechanizmą. Turto užrakto mechanizmas įdiegiamas įstatuose, procedūros užtikrinamos vidaus tvarkose ir įgyvendinamos sutartyse. Turto užrakto mechanizmo vykdymo priežiūrai paskiriamas turto užrakto valdytojas.
- 28.1. Įstatuose įvardinama, kad bendruomenės turtas negali būti naudojamas bendruomenės narių ar partnerių asmeniniams ar komerciniams tikslams tenkinti,

išskyrus toms veikloms ir pagal tokias tvarkas, kurias patvirtina bendruomenės valdybas ar taryba. Bendruomenės turtas negali būti perleistas, išnuomotas, panaudotas, parduotas ar kitaip realizuotas be bendruomenės pritarimo ar pažeidžiant bendruomenės interesus ar patvirtintas turto naudojimo tvarkas (pavyzdžiui, bendruomenei nuostolingas turto realizavimas Didžiojoje Britanijoje laikomas pažeidimu). Nustatoma, kaip apskaitomas turtas, kas į turto sąvoką įeina. Nurodoma, kaip paskiriamas turto užrakto valdytojas.

28.2. Turto užrakto valdytoju gali būti paskirtas valdybos narys, bendruomenės narių grupė ar trečia šalis – pavyzdžiui, kai BV vykdoma partnerystės principu, BO gali būti paskirta kaip turto užrakto valdytoja. Svarbu, kad turto užrakto valdytojas turėtų teisinių ir finansinių kompetencijų ir, kad turto užrakto valdytojo funkcijos būtų atskirtos nuo sprendimų priėmėjų funkcijos - BV administratoriaus, vadovo ar valdybos/tarybos pirmininko.

28.3. Turto užrakto valdytojui suteikiami įgaliojimai ir atsakomybės:

28.3.1. Tikrinti ir tvirtinti vidaus tvarkas, taisykles, susijusias su turto naudojimu, kainodara.

28.3.2. Tikrinti ir tvirtinti ar stabdyti sutartis su klientais, partneriais, rangovais, jei jose pažeidžiami turto panaudojimo principai

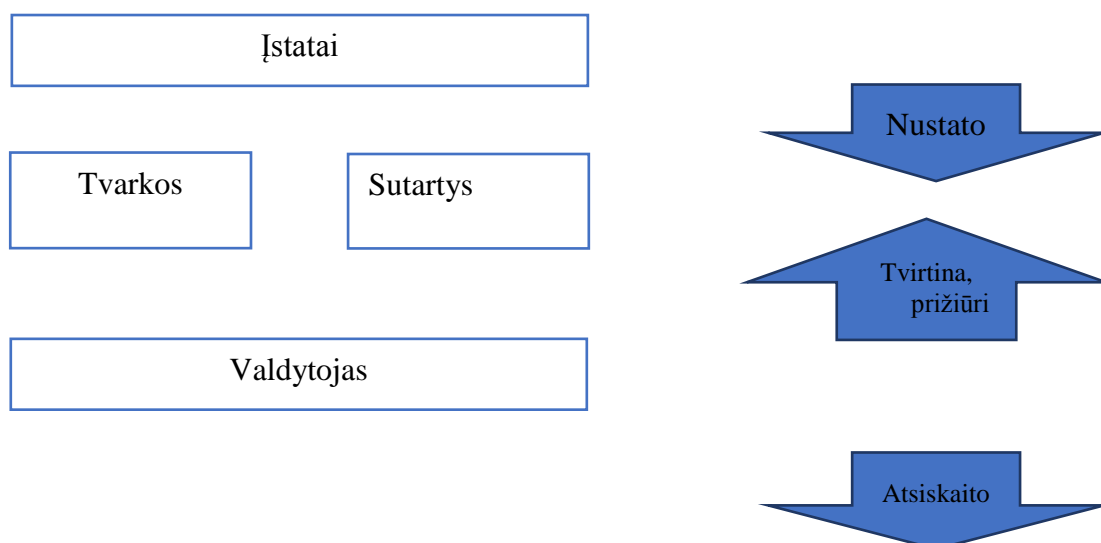
28.3.3. Tikrinti finansines ir veiklos ataskaitas.

28.3.4. Teikti rekomendacijas dėl efektyvaus turto naudojimo, saugojimo, priežiūros.

28.3.5. Teikti pastabas dėl turto išekvojimo, neefektyvaus naudojimo ar kitų pažeidimų.

28.3.6. Teikti valdybai ar tarybai periodines (mažiausiai vieną kartą per metus) turto panaudojimo ataskaitas, nurodant turto būklę, panaudojimo mastelį, pažeidimus ir pan.

Pav. 3 Turto užrakto mechanizmas BV verslo atveju



30. Bendruomenės verslas, siekdamas tenkinti bendruomenės poreikius, numato dalį pelno skirti bendruomenės poreikiams. Pelno paskirstymas gali būti įgyvendinamas, taikant skirtingus sprendimus bei jų derinius:

29.1. Pelną pervedant BO kaip paramą pagal sutartį;

29.2. Per tikslines išlaidas: sutvarkant bendruomenės viešąsias erdves, rekonstruojant bendruomenės patalpas, investuojant į viešą gerovę, pvz. vaikų žaidimo aikštes, infrastruktūrą, apmokant bendruomenei ar jos gyventojams trūkstamas paslaugas.

29.3. Išmokant dividendus, jei bendruomeninė organizacija yra BV akcininkas (taikoma tik tuomet, kai bendruomenės verslui plėtoti įkuriama uždaroji akcinė bendrovė);

29.4. Subsidijuojant bendruomeninio verslo teikiamų paslaugų ar gaminių kainą, taip didinant jų prieinamumą, pavyzdžiui, BV pagrindinė veikla - transporto paslaugos, skurdžiau gyvenantiems bendruomenės gyventojams, vaikams, asmenims su negalia, senjorams paslaugos teikiamos nemokamai, kaštai padengiami iš bendruomeninio verslo pelno dalies.

VI. SKYRIUS

BENDRUOMENINIO VERSLO MODELIAI

31. Bendruomeninis verslas gali būti įgyvendinamas taikant įvairius modelius, iš kurių populiariausi: išorinis, integruotas ir įterptinis.

30.1. Tuo atveju, jei pasirenkamas išorinis modelis, kurio pagrindinis principas – vykdoma ekonominė veikla, kuri pati savaime nėra susijusi su bendruomenės ar socialinių problemų sprendimu, o iš ekonominės veiklos gautas pelnas *skiriamas bendruomenės interesams* tenkinti, didžioji BV uždirbto pelno dalis (siektinas ilgalaikis tikslas ne mažiau nei 75%) yra skiriama bendruomenės poreikiams tenkinti, likusi dalis – reinvestuojama į verslą arba paskirstoma kaip dividendai akcininkams, jei tai leidžia BV teisinė forma.

30.2. Tuo atveju, jei pasirenkamas integruotas arba įterpiantis modeliai, derinantys verslo veiklas su bendruomenės gerovės kūrimu, didžioji gauto pelno dalis – 75%-100% *reinvestuojama į BV plėtrą*, taip užtikrinant verslo tvarumą ir kartu bendruomenės poreikių tenkinimą.

30.3. Integruoto modelio atveju vykdoma ekonominė veikla, kurioje integruoti sprendimai, kuriantys socialinį poveikį ar naudą bendruomenei (pvz., į verslo vykdymą tiesiogiai įtraukti socialiai pažeidžiamų grupių asmenys; dalis paslaugų socialinės rizikos grupės klientams teikiama nemokamai).

- 30.4. Įterpiančio modelio atveju vykdoma socialinė veikla, kuria tenkinami bendruomenės poreikiai, sprendžiama socialinė problema, o kartu iš veiklos gaunama finansinė grąža (pvz. vaikų dienos centras, socialinis taksi, psichologinės pagalbos linija).
32. Bendruomeninis verslas yra socialinio verslo atmaina, nes tiesiogiai arba netiesiogiai prisideda sprendžiant socialines problemas, tenkinant viešuosius interesus – bendruomenės poreikius.
33. Bendruomeniniai verslai dažniausiai veikia rinkose, kuriose yra nepatenkintas poreikis, atsirandantis dėl nepakankamų valstybės galimybių, menko verslo intereso dėl žemo pelningumo, kompetencijų stokos ar kitų priežasčių.
34. Veikdami mažesnės kompetencijos srityse įdarbindami dažnai nepatrauklius verslui darbuotojus, bendruomenės verslai kuria darbo vietas užpildydami pigios ar laikinos darbo jėgos paklausą, taip prisidedami prie socialinės atskirties mažinimo, integracijos į darbo rinką.
35. Bendruomeniniai verslai dažnai teikia paslaugas ar gaminius žemesnių pajamų vartotojams, kuriems rinkos kainos yra neprieinamos, taip keldami gyvenimo kokybę ir stiprindami socialinę sanglaudą.
36. Europos Komisijos duomenimis populiariausios bendruomeninio taip pat ir socialinio verslo sritys: ūkininkavimas ir maisto perdirbimas, transporto paslaugos, logistika, amatai ir kita gamyba, bendruomenės parduotuvės, sporto ir laisvalaikio veikla, bibliotekos – mokymų, konferencijų centrai, bendruomeninis, socialinis būstas, bendruomeninės žemės valdymas, daugiafunkciniai centrai, turizmo paslaugos, bendruomeniniai energetikos sprendimai, kitos sritys: namuose dirbančių mezgėjų, siuvėjų tinklas, komercinis teatras, proginių drabužių kūrimas ir švenčių organizavimas, skambučių centrai, nekilnojamojo turto remontas ir statyba, kepyklos, maitinimo paslaugos, logistika, landšafto priežiūra, apželdinimas, smulkus remontas, naudotos įrangos ar baldų realizacija, laidojimo paslaugos, maisto konservavimas, arbatų gamyba, slauga namuose.
37. Bendruomeninių verslų įvairovė skiriama į penkis tipinius bendruomeninio verslo modelius¹:
- 36.1. Viešo turto valdymas – tai BV modelis, kai bendruomenė perima valstybei priklausiusį turtą ar valstybės finansuotą veiklą ir paverčia pelningu verslu. Pavyzdžiui, bendruomeninės bibliotekos-mokymų centrai; daugiafunkciniai paslaugų centrai; socialiniai būstai ir pan. Pagrindinės šio verslo rizikos – turto išlaikymo našta ir pajamų generavimo istorijos nebuvimas.
- 36.2. Verslo gelbėjimas – tai BV modelis, kai bendruomenė perima nepavykusį verslą, pavyzdžiui, bankrutuojančią kavinę, viešbutį, parduotuvę ir pasitelkdama bendruomenės išteklius, paramą, savanorius, paverčia jį pelningu verslu. Šis verslas yra turėjęs pajamų generavimo istoriją, pagrindinės verslo rizikos – socialinės bendruomeninės naudos kūrimas, neprarandant ekonominio verslo tvarumo bei bendruomeninės valdymo struktūros pritaikymas verslo valdymui.

¹ Swersky, A, Plunket, J. (2015) What if we ran it ourselves? Getting the measure of Britain's emerging community business sector. Social Finance.

36.3. Bendruomeniniai startuoliai – tai BV modelis, kai bendruomenė pradeda naują verslą, pasitelkdama bendruomenės turimą turtą, klientais gali būti vietiniai arba kitų regionų gyventojai. Bendruomenė verslo pagalba pradeda teikti trūkstamas paslaugas ar gaminius. Kadangi verslas neturi pajamų generavimo istorijos bendruomenė susiduria su teisiniais, verslo vystymo ir organizacijos valdymo iššūkiais.

36.4. Kryžminės subsidijos – tai BV modelis, kai komercinėje verslo dalyje siekiama pelno, iš kurio finansuojama nekomercinė veiklos dalis. Pavyzdžiui, - komercinė kavinė, veikianti bendruomenės centre. Kavinės pelnas padengia bendruomenės centro išlaikymo kaštus. Pagrindinė šio verslo rizika – pajamų ir pelno generavimas.

36.5. Klubai – tai BV modelis, kai simbolinės įmokos, įnašai negeneruoja pelno, tačiau padengia veiklos išlaidas. Tokio BV kaštai maži ir pajamos mažos. Dažniausiai taip veikia bendruomeniniai futbolo, krepšinio klubai, kūrybinės dirbtuvės. Pagrindinė šio verslo rizika – žemos pajamos ir jų nepastovumas.

38. Pagrindiniai BV modeliai yra viešo turto valdymo, verslo gelbėjimas ir bendruomeniniai startuoliai, nes taikant šiuos modelius siekiama ekonominio tvarumo, o ne tik viešosios naudos ar socialinio poveikio.

VII. SKYRIUS

BENDRUOMENINIO VERSLO GYVAVIMO CIKLAS

39. BV gyvavimo ciklas apima keturis raidos etapus, kiekvienas iš jų kelia savitus iššūkius ir uždavinius, kurių įgyvendinimas lemia sėkmingą BV plėtrą: pasirengimas, įkūrimas, augimas ir plėtra.

38.1. Pasirengimo etape bendruomenės užduotys: BV idėjų aptarimas ir apsisprendimas, bendruomenės sutelkimas, lyderio ir BV vystymo atsakomybę prisiimsinčių narių nustatymas. BV teisinių ir finansinių reikalavimų išsiaiškinimas, verslo plano sudarymas, investicijų poreikio įvertinimas. Smulkūs BV bandomieji projektai.

38.2. Įkūrimo etape bendruomenės užduotys: turto perėmimo klausimai, valdymo struktūros suformavimas, personalo atranka, reikalingos kvalifikacijos įgijimas, pradinių investicijų, paramos paieška, produktų ir paslaugų suformavimas, kainodara.

38.3. Augimo etape bendruomenės užduotys: stabilus pajamų augimas, pelningumo, efektyvumo, finansinio savarankiškumo didėjimas – perėjimas nuo paramos ir valstybės subsidijų prie pajamų iš prekybos. Verslo modelio optimizavimas, išgryninant pelningas veiklas ir sumažinant kaštus. Augant organizacijai išskyla valdymo ir personalo iššūkis.

38.4. Plėtros etape bendruomenės užduotys – kaip išlaikyti prierašumą bendruomenei ir kokią plėtros modelį pasirinkti, neprarandant tvarumo ir didinant vertę bendruomenei.

39. BV finansavimo struktūra atspindi verslo raidos etapą. Pasirengimo ir įkūrimo etapuose didžioji verslo pajamų dalis yra projektų pajamos ir parama, augimo ir plėtros etapuose

iš verslo gaunamos pajamos padengia pagrindinius veiklos kaštus, o paskolos ir investicijos skiriamos verslo plėtrai. Pradiniuose etapuose pajamų perteklius reinvestuojamas verslo tvarumui užtikrinti, o vėlesniuose etapuose - bendruomenės poreikiams tenkinti.

40. Bendruomeninio verslo raidos etapų supratimas padeda rengiant strateginius planus, formuluojant užduotis, vertinant verslo rezultatus ir planuojant investicijas. Taip pat svarbu informuoti bendruomenės narius apie verslo raidos etapus, kad bendruomenės narių lūkesčiai dėl verslo uždirbamo pelno skyrimo bendruomenės poreikiams ir verslo tvarumo užtikrinimo būtų suderinti.

VIII. SKYRIUS

BENDRUOMENINIO VERSLO VERTINIMO KRITERIJAI

41. Bendruomeninio verslo vertinimo ir įsivertinimo tikslai: stebėti bendruomeninio verslo vystymosi tendencijas, iššūkius bei galimybes; padėti bendruomenei bei finansuotojams identifikuoti investicijų kryptį, poreikį ir rizikas.
42. BV vertinimas ir/ar įsivertinimas apima tris aspektus: ekonominio tvarumo, socialinio poveikio ir demokratinio valdymo. Veiklos stebėseną yra svarbi tvarumo, skaidrumo ir efektyvumo sąlyga, todėl bendruomenė visų pirma pati turėtų būti suinteresuota integruoti veiklos stebėsenos kriterijus ir metodus į bendruomeninio verslo strategiją bei atskaitomybės mechanizmus. Finansinio tvarumo, socialinio poveikio ir demokratinio valdymo aspektai turėtų būti stebimi laisvai pasirenkant kiekybinius ir/ar kokybinius kriterijus bei metodus.
43. BV pamatinis tikslas - savarankiškai tenkinti vietos bendruomenės poreikius, kad šis siekis būtų įgyvendinamas ir stebimas. Bendruomenės poreikiai, kuriuos siekiama įgyvendinti BV pagalba, turi būti patvirtinti įstatuose ir valdybos sprendimuose, turi tapti strateginių dokumentų dalimi, formuodama BV planą ir verslo modelį bendruomenė turėtų išsikelti ir konkrečiai apibrėžti, kokius bendruomenės poreikius tenkins.
44. Kadangi bendruomenės poreikių tenkinimas yra pagrindinis BV prioritetas, socialinio poveikio vertinimas gali būti pasirenkamas laisvai, atsižvelgiant į BV modelį.
45. Numatyti BV prioritetai turėtų būti nustatomi atsižvelgiant į BV gyvavimo ciklo etapus: pasirengimo, įkūrimo, augimo ir plėtros. Pradinėse BV gyvavimo ciklo etapuose didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas finansinio tvarumo vertinimui, augimo ir plėtros etapuose taip pat ir socialinio poveikio ir demokratinio valdymo vertinimui.
46. Socialinio poveikio vertinimo kriterijai gali būti individualūs, atspindintys aktualius bendruomenės poreikius (pvz. bendruomenėje, esančioje greta miesto, poreikis – vaikų ir jaunimo užimtumas, saugumas, o bendruomenėje, kurios teritorijoje daug atskirtyje, atokiai gyvenančių senjorų – atskirties, skurdo mažinimas).
47. Socialinio poveikio vertinimo rodikliai gali būti kiekybiniai ir kokybiniai.

- 47.1. Kiekybiniai vertinimo rodikliai yra išreiškiami skaitmeniniais duomenimis, kurie gali būti gaunami renkant ir lyginant statistinę informaciją, gaunamą iš oficialių duomenų šaltinių ar įstaigų: savivaldybės, Statistikos departemento (pvz. bedarbių, neįgaliųjų skaičius, viešojo transporto keleivių skaičius) arba gaunamą, atliekant visuomenės apklausas (pvz. kiek viešojo transporto keleivių vyksta į gydymo įstaigas, kiek į darbą, kiek – lanko artimuosius). Pagrindinis kiekybinio tyrimo ir kiekybinių rodiklių privalumas – galimybė palyginti duomenis, stebėti jų kismą ir mastelį, galimybė derinti skirtingų šaltinių teikiamus kiekybinius duomenis (pvz. Apjungiamo savivaldybės informacija apie viešojo transporto keleivių skaičių su informacija, gaunama atliekant keleivių apklausą – amžius, kelionės tikslas, poreikiai ir pan.). Kiekybinio tyrimo rezultatai yra tikslesni, kai apklausama didesnė respondentų grupė (imtis).
- 47.2. Kokybiniai vertinimo rodikliai yra išreiškiami interpretuojant subjektyvius duomenis - tekstą, vizualinę informaciją (pvz. objektų nuotraukas). Tiriama, kodėl ir kaip priimami sprendimai, o ne tik objektyvūs duomenys. Pagrindinis kiekybinio tyrimo ir kiekybinių rodiklių privalumas - galimybė suprasti žmonių elgesį ir jo priežastis, išsiaiškinti lūkesčius, kliūtis bei kitus subjektyvius veiksnius. Tokiam tyrimui dažniausiai reikalinga mažesnė imtis, tačiau skiriama daugiau dėmesio individualiems dalyvių pasisakymams. Dažniausiai naudojami kokybinio tyrimo metodai: atvejo analizė, interviu, grupės diskusija. (pvz. Bendruomenė planuodama atidaryti BV parduotuvę surenka grupę, į kurią sukviečia skirtingų kartų, pajamų grupių atstovus ir užduodama klausimus siekia išsiaiškinti, kas paskatintų vietas gyventojus rinktis prekes bendruomenės parduotuvėje, o ne kitose, kokių prekių reikėtų, kokios galėtų būti papildomos paslaugos. Dalyvių pasisakymai užrašomi ir vertinami rengiant verslo planą. Vertinant socialinį poveikį rekomenduojama derinti kiekybinius ir kokybinius vertinimo rodiklius ir metodus.
- 47.3. Rengiant socialinio poveikio ataskaitas Europos Komisija rekomenduoja taikyti penkių žingsnių procesą: tikslo iškėlimas, tikslinių poveikio grupių nustatymas, rezultatų matavimas, pokyčio ar poveikio įvertinimas, stebėsenos įgyvendinimas ir ataskaita.
- 47.4. Jungtinėje Karalystėje atlikti bendruomeninio verslo tyrimai² rodo, kad dažniausiai bendruomeniniai verslai pasiekia šio socialinio poveikio: socialinės įtraukties, integracijos į darbo rinką, visuomenės sveikatinimo, bendruomenės gerovės, aplinkosauga.
48. Ekonominio tvarumo vertinimo tikslas – įvertinti ir stebėti BV ekonominį stabilumą, finansinį savarankiškumą ir konkurencingumą bei ekonominio ir socialinio intereso suderinamumą.
- 48.1. Ekonominio stabilumo vertinimo rodikliai gali būti gaunami taikant šiuos finansinių rezultatų analizės metodus: finansinių srautų analizė, pelno (nuostolio) analizė, veiklos efektyvumo analizė, pinigų srautų balanso ir apyvartinio kapitalo analizė. Ekonominio tvarumo rodiklis taip pat yra didėjantis įdarbintų darbuotojų skaičius bei mažesnis BV veiklose dirbančių savanorių skaičius.

² Social Finance/Young Foundation Power to Changesurvey of community business.

- 48.2. Finansinis savarankiškumas - tai BV gebėjimas užsidirbti pajamų parduodant prekes ar paslaugas. BV finansinio savarankiškumo rodiklis – santykis tarp pajamų, gautų paramos, projektų, subsidijų keliu, ir pajamų, gautų pardavus prekes ar paslaugas. Kuo didesnė pajamų, gautų pardavus prekes ar paslaugas dalis – tuo didesnis BV finansinis savarankiškumas.
- 48.3. Konkurencingumas – tai BV gebėjimas užtikrinti konkurencinį pranašumą mažinant kainą dėl mažesnių gamybos kaštų (labai dažna BV strategija) arba sukuriant išskirtines, inovatyvias (diferencijuojant) trūkstamas prekes ar paslaugas, arba derinant abi strategijas. Konkurencingumo vertinimas itin svarbus BV gyvavimo ciklo pradinuose etapuose. Konkurencingumo vertinimo rodikliai: paslaugų prieinamumas, rinkos dydis, potencialus klientų skaičius, konkurencinė aplinka.
- 48.4. Ekonominio ir socialinio intereso suderinamumas – tai BV gebėjimas vykdyti įsipareigojimą dalį uždirbto pelno skirti bendruomenės poreikiams bei “turto užrakto” mechanizmo įgyvendinimas. Vertinimas, atliekamas pateikiant finansinius rezultatus, kokia dalis pelno buvo skirta bendruomenės poreikiams tenkinti, kaip buvo panaudotas bendruomenės turtas.
49. Demokratinio valdymo vertinimo tikslas – stiprinti bendruomeniškumą, užtikrinti BV veiklą viešumą, skaidrumą, tikslinių grupių įtraukimą priimant sprendimus. Demokratinio valdymo vertinimo rodikliai gali būti tokie: nuolatinių veiklų viešinimas visuomenės informavimo priemonėse, ataskaitų prieinamumas, bendruomenės narių dalyvavimas priimant sprendimus, bendruomenės narių apklausa.

IX. SKYRIUS

BENDRUOMENINIO VERSLO FINANSAVIMO ŠALTINIAI

50. Bendruomeninio verslo, kaip ir socialinio verslo, samprata yra nauja Lietuvoje, todėl didžioji dauguma egzistuojančių finansavimo priemonių nėra pritaikytos, o bendruomenės, ieškančios finansavimo šaltinių turi derinti paramos priemones, skirtas verslo plėtrai arba socialinių paslaugų pirkimui bei bendruomeninių organizacijų ir nevyriausybinų organizacijų stiprinimui.
51. Programos „Leader“ priemonės yra tikslingiausiai orientuotos į bendruomeninio verslo skatinimą ir *De Facto* prisidėjo prie bendruomeninio verslo iniciatyvų atsiradimo Lietuvoje dar iki socialinio verslo koncepcijos suformavimo. „Leader“ programa šiuo metu gali būti laikoma pagrindiniu bendruomeninio verslo finansavimo šaltiniu.
52. Kitais bendruomeninio verslo finansavimo šaltiniais gali būti laikomos nacionalinės, regioninės, savivaldybių, tarptautinių donorų, Europos Sąjungos struktūrinių fondų, Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo, Sanglaudos fondo, Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai, Europos jūrų reikalų ir žuvininkystės fondo remiamos finansavimo programos.
53. Iš dalies bendruomeninio verslo finansavimo priemonėmis gali būti laikomos programos, skirtos bendruomenių plėtrai ir stiprinimui, NVO plėtrai ir stiprinimui ar socialinių paslaugų finansavimui. Šios finansavimo priemonės gali būti laikomos

bendruomeninio verslo finansavimo šaltiniu, kai bendruomeninio verslo modelis yra integruotas ar įterptinis (žr. p.30). Tai pat 6ios programos įprastai pasižymi nedidele finansavimo suma ir joms taikomi ne verslumo, bet tikslinio biudžeto panaudojimo principai, ribojama arba iš viso užkertama galimybė uždirbti pajamų, panaudojus projekto lėšas. Tuo tarpu tikslingai verslo plėtrai skirtos finansavimo programos dažniausiai yra tinkamos tik tuomet, jei bendruomeninis verslas vystomas, įsteigiant pelno siekiančią įmonę – uždarąją akcinę bendrovę. Perspektyvoje svarbu inicijuoti, esamų verslo kūrimo ir plėtros priemonių pritaikymą bendruomeninio verslo plėtrai.

54. Kiti galimi bendruomeninio verslo finansavimo ir pajamų šaltiniai:

54.1. Prekių ir paslaugų pardavimas laisvoje rinkoje;

54.2. Dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose;

54.3. Paslaugų teikimo sutartys, koncesijos sutartys, pirkimo pardavimo, nuomos ir kitos sutartys.

54.4. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutartys;

54.5. Sutelktinio finansavimo platformos (angl. Crowdfunding), kaip pvz.: www.finbeeverlui.lt ;

54.6. Socialinio finansavimo programos kaip www.kelkbuores.lt ;

54.7. Verslo angelų fondai, startuolių finansavimui skirtos programos.

55. Gebėjimas pritraukti finansinius šaltinius yra kritinė kompetencija, plėtojant bendruomeninį verslą. Lietuvoje atlikti nevyriausybinių organizacijų, tame tarpe ir bendruomeninių organizacijų, tyrimai (NIPC³, NVO teisės instituto⁴, BGI Consulting⁵ bei Ž. Kerytės⁶) rodo, kad NVO neturi resursų vystyti savo veiklai, valstybės ir įvairių tarptautinių fondų finansavimas NVO veikloms yra nepastovus, tik labai maža dalis NVO (15-20 proc.) gauna pajamų iš paslaugų pardavimo. Būtent finansavimo šaltinių pritraukimo, skaidraus ir tvaraus investicijų ir finansų valdymo kompetencijos yra bene didžiausia spraga, kurią svarbu išspręsti prieš diegiant sisteminius bendruomeninio verslo paramos ir finansavimo sprendimus bei kuriant bendruomeninio verslo ekosistemą Lietuvoje.

³ NIPC (2014). Studija "Nevyriausybinių organizacijų ir valstybinio sektorių bendradarbiavimas"

⁴ NVO ir valdžios sektorių bendradarbiavimas: geroji Europos praktika ir pilotinis modelis Lietuvai, NVO teisės institutas, 2015 .

⁵ Bendruomeninių organizacijų ir bendruomenių centrų veiklos ir galimybių plėtojimo tyrimas, BGI Consulting, 2011 95 <https://osp.stat.gov.lt>

⁶ Kerytė, Ž. 2014. Socialinių nevyriausybinių organizacijų, generuojančių pajamas, atsiradimo kontekstas ir vaidmuo Lietuvos gerovės valstybėje. Kultūra ir visuomenė, 5(1): 105–124.