Sociālās uzņēmējdarbības inkubatora projekta vadlīnijas

Izstrādājuši: Valmieras Attīstības aģentūra un WeLearn

RURAL IMPACT

Harnessing the Potential of Youth Social Entrepreneurship for Rural Economies

Satura rādītājs

Ievads 6
Par sociālās uzņēmējdarbības inkubatora vadlīnijām 6
Vadlīniju struktūra 6
Kā lietot šīs vadlīnijas 7
1. Sociālās uzņēmējdarbības inkubatoru jēdziens un nozīme 8
Mērķis: 8
Galvenie aspekti: 8
Kas ir sociālais uzņēmums un inkubators? 8
Kāpēc šādi inkubatori ir svarīgi reģionos? 8
Atšķirības no tradicionālajiem biznesa inkubatoriem 8
Kāpēc šis modelis ir nozīmīgs VET izglītojamajiem? 9
Sasaite ar Erasmus+ un reģionālajām stratēģijām 9
Papildu piezīme: 9
2. Pārskats par izaicinājumiem, ar kuriem saskaras jaunie profesionālās izglītības (VET) audzēkņi, veidojot un pārvaldot sociālos uzņēmumus reģionos 10
Mērķis: 10
Galvenie aspekti: 10
Sociālie, ekonomiskie un kultūras šķēršļi 10
Motivācijas un uzņēmējspēju trūkums 10
Infrastruktūras, pieejamības un finansējuma ierobežojumi 10
Dzimumu līdztiesība un NEET jauniešu iekļaušana 11
Papildu piezīme: 11
3. Vadlīnijas inkubatoru struktūras un dizaina izveidei, tostarp mentoringa iniciatīvām 12
Mērķis: 12
Galvenie aspekti: 12
Inkubatora modelis: formāts, posmi un ilgums 12
Mentoringa struktūra un iesaistes process 12
Mācību moduļi, darbnīcas un prototipu izstrāde 13
1. pielikums: Mentoringa vienošanās veidne 14
4. Pārskats par juridiskajiem un normatīvajiem aspektiem, kas attiecas uz inkubatoriem 15
Mērķis: 15

Galvenie aspekti: 15
Sociālo uzņēmumu juridiskās formas 15
Atbilstība valsts un ES likumdošanai 15
Līgumu formāti ar mentoriem, partneriem un dalībniekiem 16
Personas datu aizsardzība (GDPR) 16
5. Labākā prakse finanšu plānošanā, līdzekļu piesaistē un resursu sadalē inkubatoru darbības nodrošināšanai 17
Mērķis: 17
Finanšu plānošana un budžeta struktūra 17
Resursu sadale inkubatora galvenajām funkcijām 17
Līdzekļu piesaistes stratēģijas un daudzkanālu finansēšanas modeļi 17
Mikrogranti un mentoru atalgojums 18
2. pielikums: Budžeta plānošanas veidne 18
6. Ilgtspējas un pēctecības plānošana 19
Mērķis: 19
Ilgtspējas plānošana pēc projekta beigām 19
Kopienas iesaistes nodrošināšana 19
Absolventu tīkli, nepārtraukta mācīšanās un digitalizācija 19
Inkubatora pārvēršana par ilgtermiņa platformu 19
7. Engaging incubators, entrepreneurs and support agencies 21
Ievads 21
Mērķis 21
Galvenie aspekti 21
Kāpēc ieinteresēto pušu iesaiste ir būtiska 21
Iesaistāmo pušu tipi 21
Iesaistes metodes 22
3. pielikums: Ieinteresēto pušu kartēšanas veidne 22
8. Partnerību veidošana ar vietējām organizācijām un profesionālās izglītības (VET) iestādēm 23
Ievads 23
Mērķis 23
Galvenie aspekti 23
Stratēģiskā nozīme vietējām aliansēm 23
Pieejas partnerību veidošanai 23

Sadarbības iespējas ar profesionālās izglītības (VET) iestādēm 24
Ieteikumi ilgtermiņa sadarbībai 24
9. Inkubatora ietekmes novērtēšana 25
Ievads 25
Mērķis 25
Galvenie aspekti 25
Kāpēc ietekmes novērtēšana ir svarīga 25
Ietekmes novērtējuma sistēmas izstrāde 25
Kvantitatīvie instrumenti 26
Kvalitatīvie instrumenti 26
4. pielikums: Ietekmes novērtējuma matrica 26
10. Promoting sustainable practices in social enterprises 28
Ievads 28
Mērķis 28
Galvenie aspekti 28
Ilgtspēja reģionālajā sociālajā uzņēmējdarbībā 28
Aprites ekonomikas principi un zaļā domāšana 28
Praktiskie rīki dalībniekiem 29
Labi prakses piemēri 29
Papildu piezīme: 29
11. Inkubatoru popularizēšana, lai piesaistītu dalībniekus un atbalstu 30
Ievads 30
Mērķis 30
Galvenie aspekti 30
Mērķa auditorijas noteikšana 30
Vēstījuma izstrāde 30
Komunikācijas kanāli un pieejas 31
Iekšējā komunikācija un vēstniecība 31
Rezultātu novērtēšana 31
Additional Note: 32
12. Tīkla veidošanas pasākumu organizēšana, lai stiprinātu kopienu un savstarpējo atbalstu 33
Ievads 33
Mērķis 33

Galvenie aspekti 33
Tīkla veidošanas ieguvumi 33
Pasākumu formāti 33
Plānošanas pamatprincipi 34
Panākumu mērīšana 34
5. pielikums: Tīklošanās pasākuma plānošanas veidne 35
13. Pielikumi 36
1. pielikums – Mentoringa vienošanās veidne 36
2. pielikums – Budžeta plānošanas veidne 39
3. pielikums – Ieinteresēto pušu kartēšanas veidne 41
4. pielikums – Ietekmes novērtējuma matrica 43
5. pielikums – Tīklošanās pasākuma plānošanas veidne 45

Ievads

Par sociālās uzņēmējdarbības inkubatora vadlīnijām

Šīs vadlīnijas izstrādātas *Rural Impact* projekta ietvaros, lai atbalstītu sociālās uzņēmējdarbības inkubatoru izveidi un vadību lauku reģionos. Tās paredzētas, lai palīdzētu projekta komandām, profesionālās izglītības iestādēm (VET) un sabiedriskajiem partneriem pārvērst lauku inovāciju vīziju praktiskos un īstenojamos risinājumos.

Pareizi īstenoti sociālās uzņēmējdarbības inkubatori var palīdzēt jauniešiem pārvērst savas idejas iniciatīvās, kas risina vietējos izaicinājumus – nodarbinātību, ilgtspēju un sociālo iekļaušanu. Vadlīnijas balstās uz Eiropas un vietējo pieredzi, demonstrējot, kā inkubatorus iespējams izstrādāt, pārvaldīt un uzturēt iekļaujošā un līdzdalīgā veidā, kas atbilst lauku teritoriju reālajām vajadzībām.

Šis dokuments kalpo gan kā **atsauces rokasgrāmata**, gan **praktisks darba rīks**. Tas var palīdzēt jaunu inkubatoru iniciatīvām – no idejas izstrādes līdz īstenošanai un izvērtēšanai, kā arī stiprināt esošas programmas, kas veicina sociālo uzņēmējdarbību profesionālās un kopienu izglītības vidē.

Vadlīniju struktūra

Vadlīnijas sastāv no 12 nodaļām, katra no kurām veltīta konkrētam aspektam, kas saistīts ar sociālās uzņēmējdarbības inkubatora izveidi un vadību lauku teritorijās. Nodaļās apvienota teorētiskā izpratne ar praktiskiem rīkiem un veidnēm, kas palīdz plānošanā, īstenošanā un izvērtēšanā. Tālāk sniegts pārskats par visu 12 nodaļu saturu, kas ietvertas šajā dokumentā.

Nodaļas nosaukums	Tēmas fokuss
1. Sociālās uzņēmējdarbības loma lauku attīstībā	Iepazīstina ar sociālās uzņēmējdarbības jēdzienu un tās nozīmi reģionu atdzīvināšanā.
2. Sociālā inkubatora lomas un virziena noteikšana reģionā	Skaidro, kā saskaņot inkubatora misiju ar vietējo vajadzību un iespēju kontekstu.
3. Inkubatora struktūras un komandas izveide	Apraksta darbības struktūras, pārvaldības un personāla organizēšanas aspektus.
4. Apmācību, mentoringa un atbalsta programmu izstrāde	Piedāvā pieejas mācību un konsultatīvo programmu veidošanai dalībniekiem.
5. Finanšu plānošana un resursu pārvaldība	Aptver budžeta izstrādi, finansējuma avotus un finanšu vadības veidņu izmantošanu.

6. Komunikācijas un iekšējās sadarbības vadība	Koncentrējas uz iekšējās komunikācijas stratēģijām un koordinācijas mehānismiem.
7. Inkubatoru, uzņēmēju un atbalsta organizāciju iesaiste	Aplūko sadarbību ar ieinteresētajām pusēm un ietver "Ieinteresēto pušu kartēšanas veidni".
8. Partnerību veidošana ar vietējām organizācijām un profesionālās izglītības iestādēm	Sniedz norādes, kā veidot ilgtermiņa, uz uzticēšanos balstītas partnerības.
9. Inkubatora ietekmes izvērtēšana	Ievieš kvantitatīvas un kvalitatīvas novērtēšanas metodes un ietver "Ietekmes novērtējuma matricu".
10. Ilgtspējīgu prakšu veicināšana sociālajos uzņēmumos	Uzsver aprites ekonomikas principus un videi atbildīgu pieeju.
11. Inkubatoru popularizēšana, lai piesaistītu dalībniekus un atbalstu	Izklāsta komunikācijas, informēšanas un atpazīstamības veicināšanas stratēģijas.
12. Tīkla veidošanas pasākumu organizēšana, lai stiprinātu reģionālo kopienu un savstarpējo atbalstu	Sniedz norādes, kā plānot iekļaujošus pasākumus, un ietver "Tīklošanās pasākuma plānošanas veidni".

Kā lietot šīs vadlīnijas

Šīs vadlīnijas ir veidotas kā dzīvs dokuments, ko var pielāgot dažādu reģionu vajadzībām un kontekstam. Tās nav stingrs noteikumu kopums, bet gan praktisks palīgs ikdienas darbam. Izmantojot vadlīnijas, iesakām ievērot šādus principus:

- ✓ Izlasi tās secīgi, lai gūtu pilnīgu izpratni, īpaši, ja inkubatoru veido pirmo reizi. Katra nodaļa loģiski turpina iepriekšējo, veidojot pilnīgu ceļa karti — no idejas līdz izvērtējumam.
- ✓ Aktīvi izmanto veidnes un pielikumus, nevis tikai kā atsauces materiālus. Tie ir paredzēti aizpildīšanai, kopīgošanai un pārrunām ar partneriem un dalībniekiem.
- ✓ Pielāgo piemērus un rīkus vietējiem apstākļiem. Reģioni būtiski atšķiras pēc infrastruktūras, iedzīvotāju blīvuma un iespējām — tieši pielāgošana nodrošina veiksmīgu rezultātu.
- ✓ Veicini sadarbību starp iesaistītajām pusēm. Vadlīnijas darbojas visefektīvāk, ja tās kopīgi izmanto inkubatora komanda, profesionālās izglītības speciālisti, mentori un reģionālie partneri.
- ✓ Regulāri izvērtē progresu un pārdomā paveikto. Pielikumos iekļautie rīki, piemēram, Ietekmes novērtējuma matrica un Tīklošanās pasākuma plānošanas veidne, paredzēti atkārtotai izmantošanai, lai palīdzētu komandām sekot izaugsmei, dokumentēt pieredzi un atzīmēt sasniegumus.

1. Sociālās uzņēmējdarbības inkubatoru jēdziens un nozīme

Mērķis:

Šīs nodaļas mērķis ir iepazīstināt ar sociālās uzņēmējdarbības inkubatoru jēdzienu, uzsverot to nozīmi reģionālajā attīstībā un iespējās, ko tie sniedz profesionālās izglītības (VET) audzēkņiem. Nodaļa definē, kas ir sociālais uzņēmums un inkubators, izskaidro atšķirības no tradicionālajiem biznesa inkubatoriem un skaidro, kā šis modelis saskan ar Erasmus+ un nacionālajām vai reģionālajām attīstības stratēģijām.

Galvenie aspekti:

Kas ir sociālais uzņēmums un inkubators?

Sociālais uzņēmums ir uzņēmējdarbības modelis, kura mērķis ir radīt pozitīvu sociālo vai vides ietekmi, vienlaikus nodrošinot finansiālu ilgtspēju. Šādi uzņēmumi bieži darbojas jomās, kur tirgus mehānismi nespēj apmierināt sabiedrības vajadzības — piemēram, atbalstot sociāli mazāk aizsargātas grupas, sniedzot sabiedrībai nozīmīgus, bet komerciāli neizdevīgus pakalpojumus vai risinot vides problēmas.

Inkubators ir strukturēta atbalsta vide, kas palīdz jaunajiem uzņēmējiem (īpaši jauniešiem un tiem, kuri veido savu pirmo uzņēmumu) attīstīt idejas. Parasti tas nodrošina mentoringu, apmācības, piekļuvi tīklošanās iespējām un resursiem. Sociālās uzņēmējdarbības inkubators īpaši atbalsta uzņēmumus ar sociālu misiju.

Kāpēc šādi inkubatori ir svarīgi reģionos?

Reģioni nereti saskaras ar strukturālām problēmām — iedzīvotāju skaita samazināšanos, bezdarbu, nepietiekamiem sabiedriskajiem pakalpojumiem un ierobežotu infrastruktūru. Tradicionālie biznesa modeļi šādos apstākļos bieži neveido stabilus risinājumus, savukārt sociālie uzņēmumi var piedāvāt lokāli balstītas un uz misiju orientētas iniciatīvas.

Sociālās uzņēmējdarbības inkubatori nodrošina drošu un atbalstošu vidi, kur jaunieši un citi interesenti var attīstīt idejas, pilnveidot savas prasmes un īstenot projektus, kas risina vietējās sabiedrības vajadzības, vienlaikus veicinot ekonomisko aktivitāti un sociālo iekļaušanu.

Atšķirības no tradicionālajiem biznesa inkubatoriem

Kamēr tradicionālie inkubatori parasti koncentrējas uz strauji augošiem vai tehnoloģiju uzņēmumiem, sociālās uzņēmējdarbības inkubatori vienlīdz lielu vērtību piešķir **sociālajai ietekmei**. To pamatprincipi ir ilgtspēja, iekļaušana, sabiedrības līdzdalība un sabiedriskais labums — nevis tikai peļņas gūšana.

Šie inkubatori arī veicina **domāšanas maiņu**, iedrošinot jauniešus un vietējās kopienas uzņemties atbildību par reģionālajiem izaicinājumiem un kopīgi radīt nozīmīgus risinājumus.

Kāpēc šis modelis ir nozīmīgs VET izglītojamajiem?

Profesionālās izglītības audzēkņi apgūst praktiskas prasmes, taču bieži vien viņiem trūkst pieredzes, atbalsta vai pārliecības uzsākt uzņēmējdarbību. Sociālās uzņēmējdarbības inkubators piedāvā **mērķtiecīgu un praksē balstītu mācību vidi**, kas sasaista viņu profesionālās prasmes ar sabiedrības vajadzībām un sociālo ietekmi.

Šis modelis nodrošina jauniešiem **reālu un pieejamu ieejas punktu uzņēmējdarbībā**, īpaši tiem, kuriem tradicionāla peļņas orientēta biznesa pieeja šķiet mazāk pievilcīga.

Sasaite ar Erasmus+ un reģionālajām stratēģijām

Erasmus+ programma uzsver iekļaujošu izglītību, jauniešu uzņēmējspējas, digitālās prasmes un ilgtspēju. Sociālās uzņēmējdarbības inkubatori tieši veicina šos mērķus, jo:

- mazina zināšanu un resursu pieejamības plaisu;
- attīsta uz misiju balstītu uzņēmējdarbību;
- veicina inovācijas un mobilitāti profesionālajā izglītībā.

Vienlaikus inkubatoru attīstība stiprina **reģionālo politiku**, kas vērsta uz vietējās uzņēmējdarbības, jauniešu iesaistes un noturības veicināšanu.

Papildu piezīme:

Šīs vadlīnijas izstrādātas, lai palīdzētu veidot inkubatorus, kas ne tikai atbalsta sociālos uzņēmumus, bet arī **stiprina reģionu sabiedrības**, **iedrošina jauniešus** un **veido ilgtspējīgas vietējās iniciatīvas** ar ilgtermiņa ietekmi.

2. Pārskats par izaicinājumiem, ar kuriem saskaras jaunie profesionālās izglītības (VET) audzēkņi, veidojot un pārvaldot sociālos uzņēmumus reģionos

Mērķis:

Šīs nodaļas mērķis ir identificēt un izskaidrot galvenos šķēršļus, ar kuriem saskaras profesionālās izglītības audzēkņi reģionos, mēģinot izveidot un vadīt sociālos uzņēmumus. Šie izaicinājumi ir gan strukturāli, gan personiski, un to izpratne ir būtiska, lai izstrādātu iekļaujošus un atbalstošus inkubācijas modeļus. Nodaļā uzsvērta arī nepieciešamība pielāgot inkubatora pieeju, lai risinātu sociālo atstumtību, dzimumu līdztiesības trūkumu un ierobežotu digitālo pieejamību reģionos.

Galvenie aspekti:

Sociālie, ekonomiskie un kultūras šķēršļi

Jaunieši reģionos bieži dzīvo salīdzinoši izolētās kopienās, kur trūkst uzņēmējdarbības paraugu, resursu un strukturētu iespēju attīstībai. Sociālie šķēršļi var izpausties sabiedrības skepsē par jauniešu vadītām iniciatīvām vai neticībā viņu spējām īstenot projektus. Ekonomiskie šķēršļi ietver ierobežotas finanšu iespējas, nelielus vietējos tirgus un nepietiekamu infrastruktūru. Kultūras barjeras var būt pretestība pārmaiņām, bailes kļūdīties vai pieredzes trūkums saskarsmē ar inovācijām un radošu domāšanu.

Motivācijas un uzņēmējspēju trūkums

Profesionālās izglītības programmas galvenokārt koncentrējas uz tehnisko prasmju attīstīšanu, taču nereti netiek pietiekami stiprinātas tā sauktās “mīkstās prasmes” – līderība, iniciatīva, ietekmes domāšana un ilgtspējīgas uzņēmējdarbības izpratne. Daudzi jaunieši nejūtas pārliecināti par savām spējām uzsākt uzņēmējdarbību, īpaši, ja viņiem nav “pareizo kontaktu” vai pieejas finansējumam. Turklāt sabiedrībā joprojām trūkst izpratnes par sociālo uzņēmējdarbību kā reālu un pievilcīgu karjeras ceļu, un reti sastopami mentori vai veiksmes stāsti, kas varētu iedvesmot jauniešus reģionos.

Infrastruktūras, pieejamības un finansējuma ierobežojumi

Plānojot inkubatoru, būtiski ņemt vērā fiziskās un digitālās pieejamības problēmas, ar kurām jaunieši reģionos saskaras ikdienā, piemēram:

- Sabiedriskā transporta trūkums, kas apgrūtina nokļūšanu uz pasākumiem vai apmācībām;
- Slikts interneta savienojums vai ierobežota pieeja datoriem tiešsaistes nodarbībām;
- Maz vietējo mentoru vai atbalsta institūciju;
- Nav pieejama sākotnējā finansējuma vai informācijas par grantu iespējām.

Šie šķēršļi var atturēt jauniešus no iesaistes uzņēmējdarbībā vai būtiski aizkavēt viņu pirmos soļus šajā virzienā.

Dzimumu līdztiesība un NEET jauniešu iekļaušana

Uzņēmējdarbības videi jābūt iekļaujošai. Reģionos dzimumu stereotipi nereti ir dziļāk iesakņojušies — piemēram, jaunas sievietes var saņemt mazāku atbalstu, lai uzņemtos iniciatīvu vai sāktu uzņēmējdarbību. Tajā pašā laikā jaunieši, kas nav iesaistīti ne darbā, ne izglītībā, ne apmācībās, ir īpaši neaizsargāta grupa. Viņiem bieži trūkst virziena, pārliecības un atbalsta tīkla. Sociālās uzņēmējdarbības inkubators šiem jauniešiem var nodrošināt drošu un iedvesmojošu vidi, kur viņi var atgūt motivāciju, attīstīt dzīves prasmes un spert pirmos soļus aktīvā sabiedriskā un profesionālā līdzdalībā.

Papildu piezīme:

Lai izstrādātu efektīvas inkubācijas programmas, ir jāizprot vietējais konteksts. Katrs reģions saskaras ar unikāliem izaicinājumiem, un tikai cieši sadarbojoties ar jauniešiem un vietējiem sabiedrības pārstāvjiem, iespējams radīt nozīmīgus un pieejamus risinājumus. Tāpat jāņem vērā arī psiholoģiskie faktori — bailes no neveiksmes, zems pašvērtējums un iepriekšējā atbalsta trūkums — un tie jāmazina, nodrošinot mentoringu un pašpārliecinātības stiprināšanas aktivitātes.

3. Vadlīnijas inkubatoru struktūras un dizaina izveidei, tostarp mentoringa iniciatīvām

Mērķis:

This chapter provides guidance on designing the structure, content and process of a social enterprise incubator. It outlines practical approaches to developing programme formats, defining incubation stages, integrating mentoring, building relevant learning content and selecting participants. Emphasis is placed on creating a clear yet adaptable structure that supports diverse youth in rural contexts, particularly those in VET pathways.

Galvenie aspekti:

Inkubatora modelis: formāts, posmi un ilgums

Labi strukturēts inkubators nodrošina skaidrību, attīstības secību un vienlaikus ir pietiekami elastīgs, lai piemērotos dalībniekiem ar atšķirīgu pieredzi un vajadzībām.
Inkubatori var darboties divos galvenajos formātos:

- **Grupas (kohortas) modelis**, kurā dalībnieku grupa sāk un pabeidz programmu kopā noteiktā laikā (piemēram, 12 nedēļu cikls);
- **Atvērtais modelis**, kurā dalībnieku uzņemšana notiek nepārtraukti, un mācību saturs tiek apgūts modulāri.

Katram modelim ir priekšrocības, kas atkarīgas no pieejamajiem resursiem un mērķa grupas gatavības līmeņa.
Tipiski grupas modeļa posmi:

1. **Iedvesma un ideju ģenerēšana** – ievads sociālajos jautājumos, sabiedrības vajadzību identificēšana un uzņēmējdarbības domāšanas veicināšana.
2. **Zināšanu un prasmju stiprināšana** – darbnīcas, mācīšanās no vienaudžiem un ekspertu lekcijas par biznesa plānošanu, tirgus validāciju, ietekmes modeļiem un ilgtspēju.
3. **Prototipu izstrāde un testēšana** – ideju praktiska pārbaude, izveidojot minimālo dzīvotspējīgo produktu (MVP), īstenojot kopienas pilotprojektus vai simulācijas.
4. **Rezultātu prezentēšana un pāreja uz nākamo posmu** – ideju "piču" pasākumi, atsauksmju paneļi vai demonstrācijas dienas, kas palīdz sazināties ar potenciālajiem finansētājiem vai partneriem.

Programmas ilgums var svārstīties no **8 līdz 24 nedēļām**, atkarībā no iesaistes līmeņa un pieejamajiem resursiem. Plānojot grafiku, jāņem vērā **reģionālā pieejamība, dalībnieku noslodze un sezonalitāte** (piemēram, mācību gada vai lauksaimniecības cikli).

Mentoringa struktūra un iesaistes process

Mentoringa pieeja piešķir inkubācijas procesam **personisku atbalstu, reālas dzīves pieredzi un pašpārliecinātības stiprinājumu**. Labi strukturēta mentoringa sistēma nodrošina, ka dalībnieki ne tikai saņem informāciju, bet arī tiek aktīvi vadīti un iedrošināti.

Mentori var būt **vietējie uzņēmēji, sociālie inovatori, pedagogi vai profesionāļi ar atbilstošu pieredzi**. Svarīgi panākt saderību starp mentoru un audzēkni – to var noteikt, balstoties uz kopīgām interesēm, mērķiem vai pieredzi.

Mentoringa formāti:

- **Individuālās sesijas** – ļauj sniegt personalizētu atbalstu un padomus;
- **Grupu mentorings** – veicina kopīgu mācīšanos un savstarpēju atbalstu;
- **Rotējošais vai tematiskā mentoringa modelis** – audzēkņi tikas ar vairākiem mentoriem atkarībā no tēmas.

Ieteicams mentoringa sadarbību formalizēt **rakstiskā vienošanās**, kurā definē:

- Mentoringa mērķi un apjomu;
- Tikšanās biežumu un ilgumu;
- Konfidencialitātes un komunikācijas principus;
- Mācīšanās mērķus vai konkrētus attīstības uzdevumus.

Mentoringa process palīdz arī **attīstīt mīkstās prasmes** – komunikāciju, pašpārliecinātību, līderību –, kas ir īpaši vērtīgas jauniešiem, kuri pāriet no izglītības uz uzņēmējdarbību.

Mācību moduļi, darbnīcas un prototipu izstrāde

Mācību komponente ir būtiska, lai dalībnieki iegūtu zināšanas un prasmes, kas nepieciešamas ideju īstenošanai efektīvā un ilgtspējīgā veidā.

Ieteicamās tēmas:

- Sociālās uzņēmējdarbības un jaukto biznesa modeļu izpratne;
- Juridiskās un organizatoriskās formas sociālajiem uzņēmumiem;
- Kopienas iesaiste un līdzradīšanas principi;
- Aprites ekonomikas principi un ilgtspēja;
- Budžeta plānošana, cenu noteikšana un finanšu vadība;
- Zīmolvedība, stāstniecība un komunikācija ar ietekmi;
- Sociālās ietekmes uzraudzība un novērtēšana.

Teorētiskās zināšanas jāpapildina ar **praktiskām darbnīcām, sadarbības aktivitātēm un reāliem piemēriem.** Agrīna ideju testēšana, izmantojot prototipus, palīdz stiprināt pārliecību, atklāt riskus un paātrināt mācīšanos. Prototipus var veidot dažādos formātos – sākot no vienkāršiem kopienas pilotprojektiem līdz simulācijām vai prezentācijām.

Sadarbība ar **vietējiem radošajiem centriem, mācību iestādēm vai NVO** var nodrošināt pieeju telpām, instrumentiem un tīkliem, kas atvieglo praktisku darbu un ideju attīstīšanu.

Dalībnieku atlase, profili un atbalsta mehānism

Dalībnieku atlases kritērijiem jābūt **iekļaujošiem**, nodrošinot, ka jaunieši ar dažādu pieredzi un spējām var piedalīties. Iepriekšēja pieredze uzņēmējdarbībā nav obligāta – daudz svarīgāka ir **motivācija, vēlme mācīties un orientācija uz sabiedrības vajadzību risināšanu.**

Iespējamie atlases posmi:

- Atvērts pieteikumu konkurss ar vienkāršu anketu;
- Nominācijas no profesionālās izglītības iestādēm vai jaunatnes darbiniekiem;

- Īsas intervijas vai motivācijas vēstules.
- Dalībnieki var būt **skolēni, absolventi, NEET jaunieši** vai jaunie cilvēki, kas jau iesaistījušies sabiedriskās iniciatīvās.

Atbalsta mehānismi dalībnieku noturībai un sekmēm:

- Ievadnodarbības un skaidrs uzņemšanas process;
- Mentoringa un vienaudžu atbalsta grupas;
- Regulāras individuālas tikšanās ar programmas koordinatoriem;
- Emocionāls un motivējošs atbalsts (piemēram, koučings, refleksijas sesijas);
- Elastīga pieeja mācību materiāliem un pēcapmācību resursiem.
- Mērķtiecīgs un individuāli pielāgots atbalsts ir īpaši svarīgs reģionos, kur infrastruktūra vai jauniešu pašpārliecinātība ir vājāka. Labi atbalstīts dalībnieks **visticamāk paliks iesaistīts, uzdrīkstēsies eksperimentēt un īstenos savas idejas praksē.**

1. pielikums: Mentoringa vienošanās veidne

Šai nodaļai pievienota **mentoringa līguma veidne** (skatīt 13. nodaļu – "Pielikumi"). Tā paredzēta, lai atvieglotu pārskatāmu un strukturētu mentoringa attiecību veidošanu starp mentoriem un dalībniekiem.

4. Pārskats par juridiskajiem un normatīvajiem aspektiem, kas attiecas uz inkubatoriem

Mērķis:

Šīs nodaļas mērķis ir sniegt vispārēju pārskatu par juridiskajiem un normatīvajiem jautājumiem, kas jāņem vērā, veidojot un īstenojot sociālās uzņēmējdarbības inkubatoru. Tā aplūko piemērotākās juridiskās formas sociālajiem uzņēmumiem, atbilstības nodrošināšanu valsts un Eiropas Savienības tiesību aktiem, ieteicamos līgumu veidus un personas datu aizsardzības (GDPR) ievērošanu.

Galvenie aspekti:

Sociālo uzņēmumu juridiskās formas

Sociālās uzņēmējdarbības definīcijas un reģistrācijas iespējas dažādās valstīs atšķiras. Dažviet "sociālā uzņēmuma" statuss ir juridiski atzīts un regulēts, citur sociālās iniciatīvas tiek reģistrētas kā biedrības, nodibinājumi, kooperatīvi vai komersanti ar sociālu misiju

- ✓ *Papildu informācijai iesakām iepazīties ar 3. moduli no tiešsaistes sociālās uzņēmējdarbības mācību moduļiem (Online Social Entrepreneurship Modules), kurā aprakstītas dažādas sociālo uzņēmumu juridiskās formas Rural Impact partneru valstīs — Bulgārijā, Horvātijā, Īrijā, Latvijā, Portugālē un Rumānijā.*

Svarīgi ir:

- Izprast, kuras juridiskās formas konkrētajā valstī vai reģionā ir pieejamas un vispiemērotākās konkrētajai iniciatīvai;
- Ņemt vērā nodokļu režīmu, pārvaldības struktūru un iespējas piesaistīt ziedojumus vai investīcijas;
- Nodrošināt dalībniekiem pamata zināšanas par reģistrācijas procesu un katra modeļa juridiskajām sekām.

Ieteicams inkubatora ietvaros iesaistīt juridiskos ekspertus, kas var vadīt darbnīcas vai sniegt individuālas konsultācijas par likumdošanas jautājumiem.

Atbilstība valsts un ES likumdošanai

Inkubatoram jādarbojas saskaņā ar spēkā esošajiem tiesību aktiem, tostarp:

- **Nacionālajiem likumiem**, kas regulē uzņēmējdarbību, nodarbinātību, nodokļus un izglītību;
- **Finansiālā atbalsta noteikumiem**, piemēram, ja tiek izmaksāti mikrogranti vai stipendijas;
- **Noteikumiem par sabiedriskā labuma organizācijām**, ja inkubatoru īsteno NVO ar šādu statusu;
- **ES prasībām**, kas saistītas ar pārredzamību, vienlīdzību, korupcijas novēršanu un konkurenci.

Ja inkubatora darbība tiek finansēta no publiskajiem vai ES fondiem (piemēram, *Erasmus+* programmas ietvaros), ir jāievēro arī īpaši nosacījumi attiecībā uz iepirkumiem, atskaitēm un interešu konflikta novēršanu.

Līgumu formāti ar mentoriem, partneriem un dalībniekiem

Lai nodrošinātu skaidru, pārskatāmu un profesionālu sadarbību, ieteicams ar visām iesaistītajām pusēm noslēgt **rakstiskas vienošanās**. Tās var ietvert:

- **Mentoringa līgumus**, kuros definētas pušu lomas, tikšanās biežums un konfidencialitātes noteikumi;
- **Sadarbības līgumus ar organizācijām**, kas piedalās inkubatora darbībā (piemēram, VET iestādes, NVO vai uzņēmumi);
- **Dalībnieku līgumus vai uzvedības kodeksus**, kuros noteiktas tiesības, pienākumi un uzvedības standarti programmas laikā.

Šādi dokumenti veicina savstarpēju izpratni un atbildību, kā arī kalpo kā atsauce neskaidrību vai lomu pārklāšanās gadījumā.

Personas datu aizsardzība (GDPR)

Inkubatora darbības laikā tiek apstrādāti dažādi personas dati — dalībnieku vārdi, kontakti, novērtējumi, fotoattēli u.c. Tādēļ ir ļoti svarīgi ievērot **Vispārīgo datu aizsardzības regulu (GDPR)**.

Jānodrošina, ka:

- Dalībnieki ir informēti, **kādi dati tiek vākti un kādam nolūkam**;
- Tiek apstrādāti tikai **nepieciešamie dati**, kas tieši saistīti ar programmas īstenošanu;
- Tiek iegūta **skaidra piekrišana**, īpaši gadījumos, kad dati (piemēram, fotogrāfijas) tiek izmantoti publicitātes nolūkos;
- Ir norādīta **atbildīgā persona** datu aizsardzības jautājumos;
- Dati tiek droši glabāti, ar ierobežotu piekļuvi un noteiktu glabāšanas termiņu.

Atbildīga datu apstrāde **stiprina uzticību** un aizsargā visu iesaistīto pušu tiesības un cieņu.

5. Labākā prakse finanšu plānošanā, līdzekļu piesaistē un resursu sadalē inkubatoru darbības nodrošināšanai

Mērķis:

Šīs nodaļas mērķis ir sniegt padziļinātu pārskatu par to, kā veidot finansiāli ilgtspējīgu inkubatoru. Tajā aplūkota plānošana, budžeta izstrāde un finanšu resursu pārvaldība, lai nodrošinātu pilnu inkubācijas ciklu – no izstrādes un īstenošanas līdz ilgtermiņa darbības nodrošināšanai. Nodaļa ietver arī ieteikumus par dažādiem finansēšanas modeļiem, izmaksu kategorijām, grantu iespējām un resursu sadali, piedāvājot praktiskus rīkus inkubatoru vadītājiem.

Finanšu plānošana un budžeta struktūra

Stabila finansiālā bāze sākas ar reālistisku un pārdomātu budžetu. Plānam jāietver gan tiešās, gan netiešās izmaksas, kas saistītas ar inkubatora darbību – personāla atalgojumu, mācību materiālus, telpu nomu, mentoru atbalstu, komunikāciju, pasākumus un administratīvās izmaksas. Tāpat jāparedz drošības rezerve neparedzētiem izdevumiem.

Labi izstrādātā finanšu plānā jāiekļauj skaidra izmaksu struktūra, norādot laika grafiku, vienības izmaksas (piemēram, uz vienu dalībnieku vai mācību moduli), kā arī naudas plūsmas plānu, kurā redzams, kad paredzēti ieņēmumi un izdevumi. Regulāra uzskaite un pielāgošana ir būtiska, lai uzturētu finanšu stabilitāti visā programmas laikā. Praktiski noderīga metode ir ikmēneša naudas plūsmas pārskats, kas ļauj salīdzināt plānoto un faktisko izlietojumu.

Resursu sadale inkubatora galvenajām funkcijām

Resursi jāizlieto stratēģiski, lai nodrošinātu kvalitatīvu visu programmas daļu īstenošanu. Tipiskas budžeta sadaļas ietver apmācības un darbnīcas (pasniedzēju atlīdzība, mācību materiāli, vietu noma), mentoringa atbalstu (mentoru apmācība, transporta izmaksas, neliels honorārs), dalībnieku atbalstu (mikrogranti, transporta kompensācijas, pieeja tehnoloģijām), komunikāciju (publicitāte, vizuālie materiāli, reklāmas kampaņas) un administratīvo vadību (projekta koordinācija, finanšu uzskaite, platformu uzturēšana).

Resursu sadale var atšķirties atkarībā no inkubatora formāta. Piemēram, digitālo inkubatoru gadījumā telpu izmaksas būs mazākas, bet palielināsies izdevumi par tehnoloģijām un satura izstrādi.

Līdzekļu piesaistes stratēģijas un daudzkanālu finansēšanas modeļi

Lai izvairītos no atkarības no viena finansējuma avota, ieteicams izstrādāt daudzveidīgu finansēšanas modeli. Tas var ietvert publisko finansējumu (Erasmus+, valsts vai pašvaldību atbalsta programmas), privātā sektora ieguldījumus (sponsorēšana, ziedojumi, pakalpojumu apmaiņa), izglītības partneru atbalstu (profesionālās izglītības iestāžu sniegtās telpas, personāls vai resursi), nelielas dalības maksas (kas veicina

dalībnieku atbildības sajūtu), kā arī papildinošus projektus ar līdzīgiem mērķiem (piemēram, digitālo prasmju vai jauniešu uzņēmējdarbības veicināšanas iniciatīvas).

Daudzkanālu finansējuma pieeja ne tikai palielina inkubatora ilgtspēju, bet arī stiprina tā saikni ar vietējo ekosistēmu. Ļoti svarīgi ir skaidri komunicēt inkubatora radīto sabiedrisko vērtību, lai veidotu uzticamas partnerības un piesaistītu ilgtermiņa atbalstu.

Mikrogranti un mentoru atalgojums

Mikrogranti ir efektīvs instruments, kas veicina ideju sākotnējo testēšanu un attīstību. Parasti tie ir nelieli finanšu līdzekļi (piemēram, no 100 līdz 500 eiro vienai komandai), kuru piešķiršana notiek vienkāršotā kārtībā, pamatojoties uz pieteikumu un nelielu atskaiti. Bieži grantu izmaksu var sasaistīt ar noteiktu posmu sasniegšanu, piemēram, pēc idejas prezentācijas vai validācijas.

Mentoru darbs jāatzīst un jāciena. Lai gan daudzi mentori labprāt dalās pieredzē brīvprātīgi, ieteicams segt viņu transporta izmaksas vai nodrošināt simbolisku honorāru. Tāpat var piešķirt sertifikātu vai atzinību par ieguldījumu, kas veicina ilgtermiņa sadarbību un motivāciju.

2. pielikums: Budžeta plānošanas veidne

Šai nodaļai pievienota Budžeta plānošanas veidne (skatīt 13. nodaļu “Pielikumi”). Tā palīdz komandām:

- ✓ strukturēt detalizētu budžetu dažādās izmaksu kategorijās,
- ✓ plānot un uzraudzīt naudas plūsmu,
- ✓ pielāgot modeli atbilstoši vietējām vai nacionālajām finansēšanas sistēmām.

Veidni iespējams izmantot digitāli (piemēram, Excel vai Google Sheets formātā), un tā ir piemērota kopīgai budžeta plānošanai starp projekta partneriem.

6. Ilgtspējas un pēctecības plānošana

Mērķis:

Šīs nodaļas mērķis ir sniegt stratēģiskas vadlīnijas par to, kā nodrošināt sociālās uzņēmējdarbības inkubatora darbības turpinājumu un ilgtermiņa ietekmi pēc projekta oficiālās beigām. Nodaļā aprakstīti ilgtspējas modeļi, kopienas iesaistes principi, absolventu (alumni) tīklu attīstība, digitālo rīku izmantošana un iespējas pārvērst inkubatoru par pastāvīgu atbalsta platformu jauniešiem un uzņēmējdarbības attīstībai reģionos.

Ilgtspējas plānošana pēc projekta beigām

Jau projekta īstenošanas laikā ir svarīgi izstrādāt skaidru plānu, kā inkubators turpinās darbību pēc sākotnējā finansējuma beigām. Šajā plānā jānosaka:

- ✓ kāda organizācija vai personu grupa uzņemsies atbildību par inkubatora darbības uzturēšanu,
- ✓ kādi būs potenciālie finansējuma avoti (piemēram, pašvaldību dotācijas, uzņēmumu ziedojumi, valsts vai ES līdzfinansējums),
- ✓ kā tiks uzturēti izstrādātie materiāli, tīkli un rīki.

Šāds pēctecības plāns stiprina uzticību starp partneriem un veido pamatu inkubatora institucionalizācijai.

Kopienas iesaistes nodrošināšana

Ilgtspējīgs inkubators nevar būt noslēgta struktūra – tam jābūt cieši saistītam ar vietējo vidi un sabiedrību. Svarīgi ir iesaistīt vietējos uzņēmējus un profesionāļus kā mentorus vai pasākumu runātājus, sadarboties ar pašvaldībām un izglītības iestādēm, kā arī rosināt sabiedrības pārstāvjus piedalīties ideju izvērtēšanā, prototipu testēšanā un atgriezeniskās saites sniegšanā. Atklāta komunikācija par inkubatora rezultātiem un ietekmi veicina sabiedrības līdzdalību un atbalstu tā darbības turpināšanai.

Absolventu tīkli, nepārtraukta mācīšanās un digitalizācija

Lai saglabātu saikni ar programmas absolventiem un veicinātu ilgtermiņa sadarbību, ieteicams izveidot alumni tīklu, kas sniedz iespēju dalīties pieredzē, piedalīties mentoru darbā un kopīgi rīkot pasākumus. Turklāt inkubators var piedāvāt papildu apmācības un tematiskus meistarkursus, kas palīdz absolventiem padziļināt zināšanas.
Digitālie rīki, piemēram, Slack, Moodle vai informatīvais biļetens, var nodrošināt nepārtrauktu saziņu, dalīšanos ar resursiem un piekļuvi jaunām iespējām. Digitalizācija padara atbalstu nepārtrauktu, pieejamu un viegli paplašināmu ārpus konkrētā reģiona robežām.

Inkubatora pārvēršana par ilgtermiņa platformu

Ja inkubators ir sevi pierādījis kā efektīvu un ietekmīgu, to iespējams attīstīt par pastāvīgu struktūru. To var integrēt profesionālās izglītības iestādes mācību programmā vai

pašvaldības jauniešu uzņēmējdarbības attīstības stratēģijā. Alternatīvi inkubators var tikt reģistrēts kā neatkarīga organizācija – biedrība, kooperatīvs vai sociāls uzņēmums. Šāda institucionalizācija palīdz piesaistīt stabile finansējumu, paplašināt mērķauditoriju un paaugstināt pakalpojumu kvalitāti, nodrošinot, ka inkubators kļūst par pastāvīgu inovāciju un attīstības centru reģionā.

7. Engaging incubators, entrepreneurs and support agencies

Ievads

Iepriekšējās nodaļas sniedza pārskatu par sociālās uzņēmējdarbības inkubatora mērķi, struktūru un darbības pamatiem Rural Impact projekta ietvaros. Kad šie pamati ir izveidoti, nākamais solis ir koncentrēties uz cilvēkiem un partnerībām, kas padara inkubatoru efektīvu praksē. Ilgtspējīgs sociālās uzņēmējdarbības inkubators balstās uz ciešām attiecībām ar esošajiem inkubatoriem, uzņēmējiem, valsts institūcijām un kopienas organizācijām. Šādas sadarbības pamatā ir kopīga vīzija par reģionālo inovāciju un apņēmība veicināt jaunu sociālo uzņēmumu attīstību.

Mērķis

Šīs nodaļas mērķis ir parādīt, kā iesaistīt inkubatorus, uzņēmējus un atbalsta organizācijas, veidojot sadarbības ekosistēmu ap reģionālo sociālo uzņēmējdarbību. Nodaļā aplūkots, kāpēc iesaiste ir svarīga, kādi partneri būtu jāiesaista un kā strukturēt šīs attiecības, lai nodrošinātu to nozīmīgumu, pēctecību un kopīgu atbildību par rezultātiem.

Galvenie aspekti

Kāpēc ieinteresēto pušu iesaiste ir būtiska

Ieinteresēto pušu iesaiste ir jebkura ilgtspējīga inkubatora pamatā. Reģionos, kur resursi ir ierobežoti un iespējas izkliedētas, sadarbība starp dažādiem sektoriem nodrošina piekļuvi ekspertīzei, resursiem un redzamībai. Kad pašvaldības, uzņēmumi un sabiedriskās organizācijas sadarbojas ar inkubatoriem, tiek stiprināta vietējā inovāciju sistēma un veidota sadarbības kultūra, kas veicina visa reģiona attīstību.
Šāda sadarbība apvieno dažādas perspektīvas – esošie inkubatori sniedz praktisku pieredzi, uzņēmēji dalās reālās uzņēmējdarbības atziņās, savukārt nodarbinātības dienesti, NVO un tirdzniecības kameras piedāvā institucionālu stabilitāti un plašāku sasniedzamību. Tas palīdz inkubatoram saglabāt atbilstību sabiedrības vajadzībām un reālajiem tirgus apstākļiem.

Iesaistāmo pušu tipi

Iesaistes process jāveido, atspoguļojot vietējās vides daudzveidību. Partneru lokā var ietilpt:

- **Esošie inkubatori un akseleratori**, kas var dalīties pieredzē un sniegt mentoru atbalstu.
- **Jaunie un pieredzējušie uzņēmēji**, kas var būt iedvesmas avots un praktisko zināšanu sniedzēji dalībniekiem.
- **Profesionālās izglītības speciālisti**, kas palīdz savienot izglītību ar uzņēmējdarbības praksi.
- **Publiskā sektora institūcijas** – pašvaldības, nodarbinātības dienesti, attīstības aģentūras, kas nodrošina pieeju finansējumam, regulējumam un tīkliem.

- **Nevalstiskās organizācijas un vietējie līderi**, kas palīdz veidot uzticību un sabiedrības atbalstu.

Iesaistes metodes

Iesaisti ieteicams sākt jau inkubatora plānošanas posmā un turpināt visā tā darbības laikā. Tā var notikt gan neformāli — individuālās tikšanās un diskusijās —, gan strukturētākā formā, piemēram, konsultatīvajās padomēs vai uzraudzības komitejās. Pieredzējušu uzņēmēju aicināšana kā mentorus, vieslektors vai žūrijas locekļus prezentāciju pasākumos palīdz savienot teoriju ar praksi. Sadarbība ar publiskajām institūcijām var izpausties arī kā datu apmaiņa, politikas konsultācijas vai kopīgi rīkoti pasākumi, kas veicina jauniešu uzņēmējdarbības redzamību.
Regulāra komunikācija ir ļoti svarīga, lai saglabātu iesaisti. Progresu atskaites, atsauksmju vākšana un pateicības izteikšana partneriem stiprina ilgtermiņa sadarbību. Šādā veidā inkubators kļūst par dinamiskas reģionālās inovāciju ekosistēmas sastāvdaļu, nevis izolētu projektu.

3. pielikums: Ieinteresēto pušu kartēšanas veidne

Šī veidne pievienota 13. nodaļā (“Pielikumi”) un paredzēta, lai palīdzētu identificēt un analizēt potenciālos partnerus. Tā palīdz inkubatora komandai novērtēt katra partnera ietekmes un ieinteresētības līmeni, kā arī potenciālo ieguldījumu inkubatora darbībā. Partneri ar augstu ietekmi un ieinteresētību var kļūt par stratēģiskiem sadarbības partneriem, savukārt citi var tikt iesaistīti ar konkrētām aktivitātēm, piemēram, informatīviem pasākumiem vai kopīgām darbnīcām.
Veidne arī palīdz pārliecināties, ka sadarbībā ir pārstāvētas dažādas sabiedrības grupas, tostarp jaunieši, sievietes un NEET mērķauditorija. Tā ir praktisks rīks, ko var izmantot gan plānošanas posmā, gan periodiski atjaunot, pielāgojot mainīgajām partnerībām un jaunām iespējām.

8. Partnerību veidošana ar vietējām organizācijām un profesionālās izglītības (VET) iestādēm

Ievads

Kā norādīts iepriekšējā nodaļā, veiksmīgi sociālās uzņēmējdarbības inkubatori balstās uz sadarbību. Inkubatora spēks reģionālajā kontekstā ir atkarīgs no tā, cik cieši tas spēj sadarboties ar jau esošajām organizācijām, institūcijām un cilvēkiem, kas veido vietējo vidi. Šādas partnerības apvieno dažādas kompetences un skatpunktus, radot vidi, kurā sociālā uzņēmējdarbība var augt un nostiprināties. Šī nodaļa turpina iepriekšējās tēmas un koncentrējas uz to, kā veidot un uzturēt jēgpilnas sadarbības ar vietējām organizācijām un profesionālās izglītības iestādēm.

Mērķis

Nodaļas mērķis ir sniegt praktiskas norādes par partnerību izveidi un uzturēšanu, kas dod pievienoto vērtību gan inkubatoram, gan reģiona sabiedrībai. Tajā skaidrots, kā sadarbība ar vietējām organizācijām, mācību centriem un izglītības iestādēm var uzlabot mācību kvalitāti, stiprināt ilgtspēju un palielināt sociālo uzņēmumu ietekmi.

Galvenie aspekti

Stratēģiskā nozīme vietējām aliansēm

Partnerības nav tikai sadarbības forma, tās ir arī uzticības un kopīga mērķa izpausme. Reģionos, kur personiskās attiecības un piederības sajūta ir nozīmīga, šīs saites kļūst par būtisku uzticamības un ilgtspējas pamatu.
Vietējās organizācijas sniedz unikālu ieguldījumu. Attīstības aģentūrām un NVO ir dziļa izpratne par kopienas vajadzībām un sociālajiem izaicinājumiem, savukārt uzņēmumi var piedāvāt tirgus izpratni un ceļus uz ekonomisko dzīvotspēju. Profesionālās izglītības iestādes pievieno mācību dimensiju, savienojot uzņēmējdarbības attīstību ar formālajām un neformālajām izglītības programmām. Kopā šie partneri rada atbalstošu vidi, kas veicina gan dalībnieku izaugsmi, gan vietējo ekonomiku.

Pieejas partnerību veidošanai

Partnerību veidošana sākas ar **kopīgu mērķu un vērtību apzināšanu**. Pirms formālu līgumu noslēgšanas ir būtiski uzsākt atklātas sarunas ar potenciālajiem partneriem, lai noteiktu savstarpējās intereses un papildinošos resursus. Šis sākotnējais dialogs bieži nosaka sadarbības kvalitāti un ilgtspēju.
Formāli sadarbības līgumi, piemēram, **Saprašanās memorandi (MoU)**, palīdz definēt pušu pienākumus un gaidas. Tajos var ietvert vienošanos par kopīgu darbnīcu organizēšanu, telpu izmantošanu vai savstarpēju atbalstu komunikācijas un sabiedrības iesaistes aktivitātēs. Vienlaikus partnerības var attīstīties arī **neformālākā veidā** — piemēram, kopīgi rīkojot vietējos pasākumus, piedaloties reģionālajās iniciatīvās vai sadarbojoties kopīgu izaicinājumu risināšanā.
Regulāra saziņa un izvērtēšana ir būtiska. **Ceturkšņa vai pusgada pārskata tikšanās** palīdz pārliecināties, ka sadarbība joprojām ir produktīva un abpusēji izdevīga.

Sadarbības iespējas ar profesionālās izglītības (VET) iestādēm

VET iestādes ir nozīmīgi partneri, kas palīdz savienot izglītības vidi ar uzņēmējdarbības pasauli. Šāda sadarbība ļauj audzēkņiem praktiski pielietot savas tehniskās prasmes sociālās uzņēmējdarbības kontekstā un vienlaikus paplašināt izpratni par sabiedrības vajadzībām.

Sadarbība var izpausties vairākos veidos:

- **Mācību materiālu un programmu līdzizstrāde**, integrējot sociālās uzņēmējdarbības principus profesionālajā izglītībā.
- **Vieslekcijas un pieredzes stāsti**, kuros sociālie uzņēmēji dalās reālās dzīves piemēros.
- **Kopīgi projekti vai prakses darbi**, kuros studenti izstrādā risinājumus sabiedrības vajadzībām.
- **Prakses vai darba pieredzes iespējas** esošajos sociālajos uzņēmumos, kas nodrošina reālu ieskatu misijas vadītā biznesa darbībā.

Šāda sadarbība veicina nepārtrauktu saikni starp izglītību un praksi, palīdz sagatavot jauniešus darba tirgum un sekmē uzņēmējdarbības kultūras veidošanos reģionos.

Ieteikumi ilgtermiņa sadarbībai

Lai partnerības būtu noturīgas, nepieciešama **pastāvīga komunikācija, kopīga mērķu izvērtēšana un savstarpēja atzinība**. Jau sadarbības sākumā vēlams noteikt skaidrus rādītājus (piemēram, kopīgi īstenoto iniciatīvu skaitu vai dalībnieku iesaistes līmeni), kas palīdzēs novērtēt progresu un saglabāt fokusu.

Skaidri sadalītas atbildības jomas – piemēram,

- ✓ kas vada komunikāciju,
- ✓ kas koordinē pasākumus,
- ✓ kas seko dalībnieku progresam – palīdz novērst pārklāšanos un neskaidrības.

Partnerību var nostiprināt arī strukturāli, piemēram, iekļaujot pārstāvjus kopējā **padomē vai stūrēšanas grupā**, kas veicina līdzatbildību un uzticēšanos.

Partnerības jāuztver kā **nepārtraukts dialogs**, nevis statiska vienošanās. Kad vietējās organizācijas un izglītības iestādes jūtas līdzatbildīgas par inkubatora attīstību, tās kļūst par tā **ilgtermiņa atbalstītājiem un vēstnešiem** arī pēc projekta beigām.

9. Inkubatora ietekmes novērtēšana

Ievads

Sociālās uzņēmējdarbības inkubatora ietekmes mērīšana ļauj saprast, kā inkubators darbojas un kādu pienesumu tas sniedz sociālajā un ekonomiskajā attīstībā reģionos. Ietekmes novērtēšana nodrošina skaidrību, atbildību un pierādījumus, kas palīdz uzlabot programmu. Tā stiprina arī uzticību no finansētāju, partneru un dalībnieku puses, jo parāda, ka ieguldītais darbs ir jēgpilns un sniedz izmērāmus rezultātus.

Mērķis

Šīs nodaļas mērķis ir aprakstīt, kā novērtēt inkubatora ietekmi, izmantojot gan kvalitatīvas, gan kvantitatīvas metodes. Tajā ieviesti galvenie instrumenti un pieejas, kas palīdz komandai fiksēt sasniegumus, sekot pārmaiņām un pierādīt programmas vērtību sabiedrībai un politikas veidotājiem.

Galvenie aspekti

Kāpēc ietekmes novērtēšana ir svarīga

Ietekmes novērtēšana ir būtiska, lai pārliecinātos, ka inkubators sasniedz savu misiju. Tā palīdz novērtēt ieguldīto resursu un laika efektivitāti, identificēt uzlabojumu iespējas un parādīt konkrētus rezultātus. Reģionālajiem inkubatoriem tas īpaši svarīgi, jo mērījumi palīdz pamatot to nozīmi vietējās izaugsmes, jauniešu nodarbinātības, sociālās iekļaušanas un ilgtspējas veicināšanā.
Ietekmes novērtēšana sniedz ieskatu arī individuālajā līmenī – kā ir mainījušās dalībnieku zināšanas, prasmes, attieksme un iespējas, kā arī kā šīs pārmaiņas atspoguļojas kopienas attīstībā.

Ietekmes novērtējuma sistēmas izstrāde

Efektīva novērtējuma sistēma sākas ar **pārmaiņu loģiku** – vizuālu vai rakstisku modeli, kas parāda, kā aktivitātes noved pie vēlamajiem rezultātiem. Populāri pieejas veidi ir **Pārmaiņu teorija (Theory of Change)** un **Loģiskā modeļa pieeja (Logic Model)**, kas sasaista resursus, aktivitātes, rezultātus un ilgtermiņa ietekmi.

- **Ieguldījumi (Inputs)** – resursi, kas tiek izmantoti (piemēram, finansējums, personāla laiks, telpas).
- **Aktivitātes (Activities)** – inkubatora piedāvātās nodarbības, mentoringa sesijas, tīklošanās pasākumi.
- **Rezultāti (Outcomes)** – tiešie efekti, piemēram, palielinātas zināšanas, pārliecība vai jaunas sadarbības.
- **Ietekme (Impact)** – plašākas, ilgtermiņa pārmaiņas, piemēram, jaunu sociālo uzņēmumu izveide, nodarbinātības pieaugums vai kopienas stiprināšanās.

Katrā posmā jānosaka **konkrēti rādītāji (indikatori)**, kas ļauj izmērīt progresu un identificēt sasniegumus.

✓ Papildu informāciju par abiem modeļiem iespējams atrast **Rural Impact** projekta ietvaros izstrādāto **sociālās uzņēmējdarbības tiešsaistes mācību moduļu** 10. modulī, kā arī šajās saitēs:

- **Pārmaiņu teorija (Theory of Change, NPC):** https://www.thinknpc.org/about-npc/expertise/theory-of-change/
  Loģiskā modeļa veidne (Logic Model Template): https://www.publicengagement.ac.uk/resources/practical-tools/logic-model-template
  Loģiskie modeļi un Pārmaiņu teorija – salīdzinājums: https://cere.olemiss.edu/logic-models-vs-theories-of-change/

Izmantojot šos modeļus, **kvantitatīvo un kvalitatīvo datu apvienošana** nodrošina pilnīgāku priekšstatu par inkubatora darbības rezultātiem un panākumiem. Šie datu veidi sīkāk aprakstīti nākamajā sadaļā.

Kvantitatīvie instrumenti

Kvantitatīvie rīki ļauj uzskaitīt izmērāmus rezultātus. Piemēram:

- dalībnieku skaits, kas pabeidz programmu;
- jaunu sociālo uzņēmumu vai biznesa plānu skaits;
- nodarbinātības vai pašnodarbinātības līmenis starp absolventiem;
- inkubatora atbalstīto uzņēmumu finansiālā noturība;
- piesaistītais finansējums vai investīcijas.

Regulāras aptaujas programmas sākumā un beigās palīdz noteikt izmaiņas dalībnieku zināšanās, motivācijā un pārliecībā. Vairāku kohortu datu salīdzinājums sniedz ilgtermiņa ieskatu par izaugsmes tendencēm.

Kvalitatīvie instrumenti

Kvalitatīvie dati ļauj atspoguļot cilvēku pieredzi un pārmaiņu "cilvēcīgo dimensiju". Šim nolūkam izmanto intervijas, fokusa grupas un refleksijas dienasgrāmatas, kurās dalībnieki dalās savā pieredzē, izaicinājumos un izaugsmes stāstos. Īpaši vērtīgi ir gadījumu pētījumi (case studies), kas ilustrē individuālos sasniegumus un iedvesmo citus jauniešus.

Šādi dati atklāj arī netiešās sekas, kuras nevar izmērīt ar skaitļiem – piemēram, uzlabotu kopienas sadarbību, jaunu iniciatīvu rašanos vai iedvesmu citiem jauniešiem iesaistīties sociālajā uzņēmējdarbībā.

4. pielikums: Ietekmes novērtējuma matrica

Šai nodaļai pievienota **Ietekmes novērtējuma matrica** (skatīt 13. nodaļu "Pielikumi"). Tā nodrošina vienkāršu struktūru darbību un rezultātu sasaistīšanai. Matrica palīdz komandai noteikt, kā izskatās "panākumi", kā tos mērīt un kurš ir atbildīgs par uzraudzību.

Matrica ir pielāgojama dažādiem posmiem – no pilotprojekta līdz pilnai ieviešanai – un to var izmantot regulārai izvērtēšanai. Tā palīdz komandām mācīties, pamatot lēmumus ar datiem un nepārtraukti uzlabot inkubatora darbu.

10. Promoting sustainable practices in social enterprises

Ievads

Ilgtspēja ir sociālās uzņēmējdarbības pamatā. Daudziem reģionālajiem uzņēmumiem tā nav tikai ētiska izvēle, bet arī praktiska nepieciešamība, ko nosaka ierobežoti resursi, cieša kopienas saikne un atbildība pret vidi. Sociālās uzņēmējdarbības inkubators var palīdzēt jaunajiem uzņēmējiem saprast, ka ilgtspēja nav atsevišķa darbība, bet domāšanas veids, kas ietekmē katru lēmumu — no izejmateriālu izvēles līdz klientu iesaistei un ilgtermiņa stratēģijas veidošanai.

Šajā nodaļā skaidrots, kā ilgtspējas principus integrēt mācību un uzņēmējdarbības praksē. Tās mērķis ir rosināt jauniešus domāt radoši par to, kā viņu idejas var vienlaikus aizsargāt vidi, stiprināt vietējo sabiedrību un veicināt aprites ekonomiku reģionos.

Mērķis

Nodaļas mērķis ir parādīt, kā inkubatori var sekmēt ilgtspējīgu domāšanu un rīcību dalībnieku vidū. Tajā aplūkotas vides, sociālās un ekonomiskās ilgtspējas dimensijas, kā arī piedāvāti praktiski rīki un piemēri, kas palīdz jaunajiem uzņēmējiem apzināti iekļaut atbildīgu praksi savos uzņēmumos.

Galvenie aspekti

Ilgtspēja reģionālajā sociālajā uzņēmējdarbībā

Reģioni bieži saskaras ar izaicinājumiem, piemēram, iedzīvotāju skaita samazināšanos, ierobežotām darba iespējām un vājāku piekļuvi pakalpojumiem. Tajā pašā laikā tie piedāvā arī unikālas iespējas — bagātu dabas vidi, vietējās zināšanas un stipru kopienas sajūtu. Šie resursi rada labvēlīgu vidi inovatīvai sociālajai uzņēmējdarbībai, kas vienlaikus rada ekonomisku vērtību un sabiedrisko labumu.
Ilgtspēja šeit nozīmē ne tikai vides aizsardzību, bet arī **noturību un pašpietiekamību**. Ilgtspējīgs sociālais uzņēmums veicina aprites ekonomiku, samazina atkritumus un reinvestē vērtību atpakaļ kopienā. Tas var būt kooperatīvs, kas ražo videi draudzīgus izstrādājumus, remonta darbnīca, kas pārstrādā resursus, vai digitāla platforma, kas savieno vietējos ražotājus ar patērētājiem.

Aprites ekonomikas principi un zaļā domāšana

Aprites ekonomikas koncepts palīdz uzņēmējiem saprast, kā resursus iespējams izmantot atkārtoti, radot mazāk atkritumu un lielāku pievienoto vērtību. Šī pieeja aizstāj tradicionālo "paņem–izlieto–izmet" modeli ar ilgtspējīgāku sistēmu, kurā produkti tiek **atkārtoti izmantoti, laboti un pārstrādāti**.
Sociālajos uzņēmumos "zaļā domāšana" var izpausties dažādos veidos:

- vietējo un pārstrādāto materiālu izmantošana;
- ilgizturīgu produktu izstrāde un atkārtota lietošana;
- energoefektīva ražošana un zems oglekļa pēdas nospiedums;

- sadarbība ar ētiskiem piegādātājiem;
- kopienas līmeņa apmaiņas vai līdzīpašuma modeļi.

Šādi principi veicina inovatīvu pieeju uzņēmējdarbībai, kur ekonomiskie un vides mērķi tiek līdzsvaroti, radot papildu ieguvumus vietējai sabiedrībai.

Praktiskie rīki dalībniekiem

Lai palīdzētu jaunajiem uzņēmējiem ilgtspēju pārvērst praktiskos risinājumos, inkubatori var izmantot dažādus rīkus un uzdevumus:

- **Ilgtspējas kanva (Sustainability Canvas):** vizuāls rīks, kas palīdz uzņēmējiem apvienot vides, sociālos un ekonomiskos aspektus uzņēmuma stratēģijā.
- **Oglekļa pēdas kalkulators (Carbon Footprint Calculator):** digitāls instruments, kas ļauj novērtēt uzņēmuma emisijas un identificēt uzlabojumu iespējas.
- **Vietējo resursu karte (Local Resource Mapping):** aktivitāte, kas palīdz noteikt, kādus resursus var koplietot vai pārstrādāt reģionā, veicinot sadarbību un aprites praksi.
- **Ilgtspējīgu iepirkumu pārbaudes saraksts (Sustainable Procurement Checklist):** ceļvedis piegādātāju un materiālu izvēlei, balstoties uz ētiskumu, caurspīdīgumu un vides atbildību.

Šos rīkus var integrēt mācību darbnīcās, mentoringā vai ideju testēšanas posmos, lai jaunieši saprastu, ka ilgtspēja ir **nepārtraukts process, nevis vienreizējs mērķis**.

Labi prakses piemēri

Veiksmīgi reģionālie uzņēmumi, kas integrējuši ilgtspējas principus savā darbībā, var kļūt par iedvesmu citiem. Piemēram:

- jauniešu vadīts uzņēmums, kas pārstrādā lauksaimniecības atlikumus bioloģiski noārdāmā iepakojumā;
- kopienas remonta centrs, kurā amatnieki, skolēni un seniori kopīgi atjauno sadzīves priekšmetus, mazinot atkritumu apjomu;
- kooperatīvs, kas izmanto atjaunojamo enerģiju pārtikas ražošanā un nodrošina pieejamus, veselīgus produktus vietējiem iedzīvotājiem.

Šādi piemēri parāda, ka ilgtspēja veicina inovācijas, rada vietējo lepnumu un nostiprina kopienas ekonomiku.

Papildu piezīme:

Ilgtspējas integrēšana sociālās uzņēmējdarbības inkubācijas procesā stiprina gan vides atbildību, gan ilgtermiņa dzīvotspēju. Jaunieši, kas apgūst līdzsvarotu pieeju starp ekonomiskiem, sociāliem un ekoloģiskiem mērķiem, kļūst par pārmaiņu virzītājiem savās kopienās. Reģioni, kuros sakņojas sadarbība, radošums un atbildīga saimniekošana, kļūst par spilgtiem piemēriem tam, ka ilgtspējīga uzņēmējdarbība ir iespējama un sniedz reālu sabiedrisko labumu.

11. Inkubatoru popularizēšana, lai piesaistītu dalībniekus un atbalstu

Ievads

Sociālās uzņēmējdarbības inkubators spēj sasniegt savu mērķi tikai tad, ja par to zina cilvēki, saprot tā nozīmi un jūtas motivēti iesaistīties. Tāpēc inkubatora popularizēšana nav tikai reklāma, tā ir attiecību veidošana, uzticības stiprināšana un iedvesmojošas kopienas radīšana.
Reģionālajā kontekstā komunikācijai ir īpaša nozīme. tā palīdz sasniegt jauniešus, kas bieži jūtas attālināti no iespējām, un veicina vietējo organizāciju un pašvaldību līdzdalību. Efektīva komunikācija nozīmē autentiskumu, radošumu un konsekvenci, reālus stāstus, saprotamu valodu un vizuālu identitāti, kas atspoguļo inkubatora vērtības: iekļaušanu, ilgtspēju un sabiedrisko atbildību.

Mērķis

Šīs nodaļas mērķis ir parādīt, kā veidot un īstenot komunikācijas stratēģiju, kas palīdz piesaistīt dalībniekus, partnerus un atbalstītājus. Tajā sniegti ieteikumi par mērķa auditoriju noteikšanu, galveno vēstījumu izstrādi un komunikācijas kanālu izvēli, īpaši pielāgojot tos reģionālajam un izglītības kontekstam.

Galvenie aspekti

Mērķa auditorijas noteikšana

Lai komunikācija būtu efektīva, vispirms jāsaprot, kam tā ir domāta. Katram auditorijas segmentam ir savas intereses un motivācija:

- Jaunieši un profesionālās izglītības (VET) audzēkņi ir galvenā mērķa grupa — viņi ir ziņkārīgi, radoši un bieži meklē iespējas, kas ļauj viņu prasmēm iegūt praktisku nozīmi.
- Pedagogi un mentori var kļūt par inkubatora vēstnešiem, palīdzot identificēt piemērotus dalībniekus un integrēt aktivitātes mācību procesā.
- Pašvaldības, NVO un kopienu organizācijas var nodrošināt telpas, resursus un vietējā līmeņa atbalstu.
- Finansētāji un politikas veidotāji ir svarīgi ilgtermiņa attīstībai, jo palīdz saskaņot inkubatora darbību ar plašākām reģionālajām stratēģijām.
- Vietējie mediji un sabiedriskie līderi palīdz palielināt redzamību un uzticēšanos sabiedrībā.

Auditoriju kartēšana palīdz izprast, kā katru no tām uzrunāt un kādus komunikācijas formātus izmantot, lai vēstījums būtu iedarbīgs un saprotams.

Vēstījuma izstrāde

Visiedarbīgākā komunikācija uzsver, ko inkubators nozīmē iesaistītajiem cilvēkiem, kā arī to, ko tas patiesībā piedāvā un piegādā. Vēstījumi, kuros iekļauti personīgie stāsti un autentiskas atsauksmes, daudz spēcīgāk uzrunā auditoriju, īpaši tiešsaistē, kur

cilvēkiem var nebūt iepriekšējas saiknes ar inkubatoru vai konkrēto reģionālo vidi. Tāpēc iesakām vēstījumus veidot ap iespējām, radošumu un kopienas pārveidi.

Vienota vizuālā un valodas identitāte palīdz stiprināt uzticamību, autentiskumu un atpazīstamību. Skaidra valoda un atpazīstami vizuālie risinājumi sekmē iekļaujošu pieeju, jo īpaši auditorijām, kurām sociālās uzņēmējdarbības jēdziens vai vietējais konteksts nav labi zināms. Veltiet šim solim laiku, nesteidzieties publicēt — gan vēstījuma saturs, gan tā pasniegšanas veids ir izšķiroši, lai iesaistītu iecerēto auditoriju.

Komunikācijas kanāli un pieejas

Lai sasniegtu auditoriju reģionos, nepieciešams apvienot **tradicionālās un digitālās komunikācijas metodes**. Daļa cilvēku dod priekšroku tiešsaistes kanāliem, kamēr citi vairāk uzticas personiskai saziņai vai vietējiem medijiem. Kombinēta pieeja nodrošina, ka neviens mērķa segments netiek atstāts novārtā.

- **Digitālie mediji:**

Sociālās platformas, piemēram, *Instagram*, *Facebook* un *TikTok*, ir īpaši efektīvas jauniešu auditorijas iesaistei. Īsi video, dalībnieku stāsti un interaktīvi izaicinājumi rada interesi un piederības sajūtu.

- **Vietējie mediji:**

Reģionālās radiostacijas, kopienu avīzes un žurnāli joprojām ir uzticami informācijas avoti reģionālajā kontekstā. Intervijas un raksti par dalībniekiem ļauj parādīt uzņēmējdarbības cilvēcīgo pusi un iedvesmo citus.

- **Izglītības kanāli:**

Afišas un informatīvie materiāli, kas izvietoti profesionālās izglītības iestādēs, bibliotēkās vai jauniešu centros, palīdz sasniegt auditoriju, kas var nebūt aktīva tiešsaistē, bet meklē iespējas attīstībai un sadarbībai.

Iekšējā komunikācija un vēstniecība

Paši dalībnieki ir labākie inkubatora vēstneši. Viņu pieredzes stāsti, publikācijas sociālajos tīklos vai īsi video liecina par inkubatora reālo ietekmi un piešķir tam autentiskumu. Arī absolventi (alumni) var kļūt par mentoriem vai lokālajiem vēstnešiem, daloties pieredzē ar nākamajiem dalībniekiem.
Uzturot aktīvu saziņu ar bijušajiem un esošajiem dalībniekiem, inkubators veido **dzīvu kopienu**, kas stiprina tā reputāciju un nodrošina ilgtermiņa redzamību.

Rezultātu novērtēšana

Komunikācijas efektivitātes uzraudzība palīdz inkubatora komandai saprast, kas darbojas vislabāk. Rādītāji var ietvert saņemto pieteikumu skaitu, sociālo tīklu aktivitātes līmeni, pasākumu apmeklējumu vai publikācijas medijos. Dalībnieku un partneru sniegtā atgriezeniskā saite ļauj izvērtēt, vai vēstījumi sasniedz iecerētās auditorijas un vai inkubatora stāsts tiek uztverts atbilstoši tā sākotnējam mērķim. Regulāra komunikācijas

rezultātu analīze ļauj komandai pielāgot stratēģiju, pilnveidot vēstījumus un stiprināt saikni ar sabiedrību.

Additional Note:

Atceries, ka inkubatora popularizēšana būtībā ir **stāstīšana par cilvēkiem, uzticēšanos un piederību**. Kad cilvēki atpazīst sevi inkubatora vēstījumā, viņi daudz labprātāk iesaistās un kļūst par tā atbalstītājiem. Autentiska, uz vērtībām balstīta komunikācija spēj iedvesmot jauniešus īstenot savas idejas un palīdz sabiedrībai saskatīt sociālās uzņēmējdarbības potenciālu kā ceļu uz vietējās vides atjaunotni.

12. Tīkla veidošanas pasākumu organizēšana, lai stiprinātu kopienu un savstarpējo atbalstu

Ievads

Kopiena ir sociālās uzņēmējdarbības pamats. Lai gan individuālā apņēmība ir nozīmīga, lielākā daļa veiksmīgu ideju rodas un attīstās sadarbības, atbalsta un kopīgas mācīšanās tīklos. Reģionālajiem sociālās uzņēmējdarbības inkubatoriem šādu tīklu izveide ir īpaši svarīga — tie palīdz jaunajiem uzņēmējiem sajust piederību, apmainīties pieredzē un gūt profesionālu atbalstu vidē, kur savstarpējās sadarbības iespējas bieži ir ierobežotas.

Tīkla veidošanas pasākumi sniedz iespēju dalīties pieredzē, svinēt sasniegumus un veidot partnerības, kas turpinās arī pēc inkubatora programmas beigām. Šī nodaļa apraksta, kā plānot un īstenot šādus pasākumus, lai stiprinātu attiecības un veidotu ilgstošu kopienas izjūtu gan dalībnieku, gan partneru vidū.

Mērķis

Nodaļas mērķis ir palīdzēt inkubatoru organizatoriem izstrādāt un īstenot pasākumus, kas veicina kontaktu un sadarbības veidošanu starp jaunajiem sociālajiem uzņēmējiem, mentoriem un kopienas pārstāvjiem. Nodaļā uzsvērti tīkla veidošanas ieguvumi, sniegti piemēri pasākumu formātiem, kas vislabāk piemēroti reģionālajam kontekstam, kā arī praktiski soļi iekļaujošu un jēgpilnu pasākumu plānošanai.

Galvenie aspekti

Tīkla veidošanas ieguvumi

Tīklošanās sniedz dalībniekiem atbalstošu vidi, kurā var augt idejas. Dalīšanās pieredzē ar cilvēkiem, kas saskaras ar līdzīgiem izaicinājumiem, palīdz normalizēt risku, stiprina pārliecību un rosina radošumu. Tā veicina sadarbības, nevis konkurences garu — attieksmi, kas sociālajā uzņēmējdarbībā ir īpaši nozīmīga, jo kopīgā ietekme bieži vien ir svarīgāka par individuālo panākumu.
Jauniešiem šādi pasākumi palīdz pārvarēt izolētības sajūtu, kas bieži rodas reģionos ar plaši izkliedētām kopienām. Satiekot citus līdzīgi domājošus cilvēkus, viņi gūst pārliecību, ka pārmaiņas ir iespējamas un sadarbība var radīt spēcīgākas un noturīgākas iniciatīvas. Arī mentori, pasniedzēji un vietējie līderi gūst ieguvumus — viņi iegūst jaunas perspektīvas un atklāj jaunos talantus.

Pasākumu formāti

Nav vienas formulas veiksmīgam tīkla veidošanas pasākumam — vissvarīgākais ir, lai dalībnieki justos iedvesmoti, iesaistīti un droši. Atkarībā no mērķiem un pieejamajiem resursiem pasākumi var būt gan neformāli, gan strukturēti. Piemēram:

- **Ideju sprinti** — īsas, intensīvas sesijas, kurās dalībnieki komandās izstrādā radošus risinājumus kopīgam izaicinājumam.
- **Reģionālie hakatoni** — starpdisciplināras darbnīcas, kurās dalībnieki vienas vai divu dienu laikā kopīgi rada sociālus vai vides projektus.

- **Ideju prezentācijas jeb "Dragon's Den" vakari** — pasākumi, kuros dalībnieki draudzīgā vidē prezentē savas idejas mentoru un partneru panelim, saņemot iedrošinošas atsauksmes.
- **Kopienas gadatirgi un izstādes** — publiski pasākumi, kuros sociālie uzņēmēji demonstrē savus produktus vai iniciatīvas, veidojot tiešu saikni ar vietējiem iedzīvotājiem un organizācijām.
- **Vieslektoru diskusijas** — sarunas ar pieredzējušiem uzņēmējiem vai sabiedrības līderiem, kas dalās ar praktiskām atziņām un atbild uz jautājumiem.

Katrs formāts piedāvā iespēju mācīties un veidot kontaktus, vienlaikus nostiprinot inkubatora lomu kā sadarbības un inovāciju centru.

Plānošanas pamatprincipi

Pārdomāta plānošana palīdz nodrošināt, ka tīkla veidošanas pasākumi ir iekļaujoši un rezultatīvi. Galvenie soļi, ko ņemt vērā:

- **Definē mērķi un gaidāmos rezultātus** — skaidri nosaki, vai pasākuma mērķis ir ideju apmaiņa, partnerību veidošana vai prasmju attīstīšana.
- **Izvēlies pieejamu vietu** — nodrošini, ka dalībniekiem ir viegli nokļūt pasākuma vietā, ņemot vērā transportu, laiku un infrastruktūru.
- **Veido pasākumu mijiedarbībai** — iekļauj aktivitātes mazās grupās, atklātas diskusijas un brīžus neformālai tīklošanai.
- **Uzaicini daudzveidīgu dalībnieku loku** — apvieno jauniešus, mentorus, pedagogus un kopienas pārstāvjus, lai veicinātu daudzpusīgu skatījumu.
- **Piedāvā atzinības mehānismus un publicitāti** — sertifikāti, mediju atspoguļojums vai iespēja publiski prezentēt projektus motivē dalību un rada lepnumu.
- **Plāno turpmāko sadarbību** — pēc pasākuma apkopo atsauksmes, dalies ar fotoattēliem un rezultātiem, izveido tiešsaistes grupu vai adresātu sarakstu, lai saglabātu kontaktus dzīvus.

Panākumu mērīšana

Tīkla veidošanas pasākumu ietekmi var izvērtēt gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi. Skaitliskie rādītāji, piemēram, dalībnieku skaits, izveidoto sadarbību un turpmāko tikšanos apjoms, sniedz ātru priekšstatu par rezultātiem. Vienlīdz svarīgi ir arī personīgie stāsti — piemēram, dalībnieki, kas atraduši mentoru, izveidojuši partnerību vai atguvuši pārliecību par savām idejām.
Šo rezultātu dokumentēšana palīdz demonstrēt pasākumu vērtību finansētājiem un partneriem, kā arī iedvesmo citus iesaistīties nākamajos pasākumos.

5. pielikums: Tīklošanās pasākuma plānošanas veidne

Šī veidne ir pievienota šai nodaļai (skatīt 13. nodaļu “Pielikumi”). Tā palīdz soli pa solim izstrādāt un organizēt pasākumus, piedāvājot vadlīnijas mērķu definēšanai, auditorijas noteikšanai, loģistikas plānošanai un pēcpasākuma darbībām.

Veidnes izmantošana palīdz nodrošināt, ka pasākumi ir **mērķtiecīgi, iekļaujoši un labi dokumentēti**. Pēc pasākuma to var papildināt ar piezīmēm, gūtajām atziņām un dalībnieku atsauksmēm, kas veicina nepārtrauktu uzlabošanu un kopienas stiprināšanu.

13. Pielikumi

1. pielikums – Mentoringa vienošanās veidne

Mentoringa vienošanās

dalībai Sociālās uzņēmējdarbības inkubatora programmā

Šī vienošanās nosaka mentoringa sadarbības nosacījumus sociālās uzņēmējdarbības inkubatora ietvaros. Tā definē abu pušu — mentora un mentorējamā — lomas, atbildību un gaidas, nodrošinot atbalstošu un strukturētu sadarbību.

1. Puses
Šī vienošanās noslēgta starp šādām personām:

Mentors:
Vārds, uzvārds: _____
Organizācija (ja piemērojams): _____
E-pasts / Kontakts: _____

Mentorējamais:
Vārds, uzvārds: _____
Projekta nosaukums / fokuss: _____
E-pasts / Kontakts: _____

Mentoringa sadarbība balstās uz savstarpēju uzticēšanos, cieņu un kopīgu apņemšanos veicināt mentorējamā personīgo un profesionālo izaugsmi sociālās uzņēmējdarbības jomā.

2. Mentoringa ilgums
Mentoringa periods sākas (Sākuma datums: _____) un beidzas (Beigu datums: _____), aptverot visu inkubācijas programmas laiku.
Puses vienojas tikties ar biežumu: (Tikšanās biežums: _____, piem., reizi nedēļā, reizi divās nedēļās).
Vēlamais tikšanās formāts: (Formāts: _____, piem., klātienē, tiešsaistē, hibrīdi).
Šos nosacījumus var pārskatīt un mainīt pēc abpusējas vienošanās, ja apstākļi vai inkubatora progress to prasa.

3. Mentora loma
Mentors ir būtiska inkubācijas procesa daļa — uzticams padomdevējs, iedrošinātājs un ceļvedis visā mentorējamā attīstības posmā. Mentora uzdevums nav sniegt gatavas atbildes, bet **veicināt patstāvīgu domāšanu, stiprināt pārliecību** un palīdzēt mentorējamajam analizēt un pilnveidot savu ideju.
Laba mentoringa attiecība balstās uz uzticību, konsekvenci un cieņu. Mentors sniedz vērtīgu pieredzi uzņēmējdarbības, sociālās ietekmes, kopienu darba vai inovāciju jomā, palīdzot orientēties izaicinājumos un saskatīt jaunas iespējas.

Mentora galvenie pienākumi:

3.1.Padomu un konstruktīvas atgriezeniskās saites sniegšana.
Mentors uzklausa, uzdod mērķtiecīgus jautājumus, palīdz novērtēt idejas dzīvotspēju, pilnveidot plānošanu un izvairīties no biežākajām kļūdām.

3.2.Pašrefleksijas un pārliecības stiprināšana.
Mentors iedrošina mentorējamo uzņemties atbildību par savu mācīšanās procesu, palīdz uzturēt motivāciju un attīstīt noturību.

3.3.Konfidencialitātes ievērošana un cieņa pret mentorējamā idejām.
Mentoram jānodrošina droša vide, kurā mentorējamais var brīvi dalīties ar savām domām, šaubām un mērķiem. Viss, kas tiek pārrunāts, jāuztver ar pilnīgu diskrētumu un profesionalitāti.

Mentora galvenā loma ir **būt līdzās**, sniedzot iedvesmu, atbalstu un perspektīvu, kamēr mentorējamais attīsta un pārbauda savu sociālā uzņēmuma ideju.

4. Mentorējamā loma

Mentorējamais ieņem aktīvu un atbildīgu lomu mentoringa procesā. Kamēr mentors sniedz vadlīnijas un atbalstu, galvenā atbildība par mācīšanos, refleksiju un rīcību ir pašam mentorējamajam.

Veiksmīga mentoringa pieredze ir atkarīga no mentorējamā iniciatīvas, līdzdalības un atvērtības. Tas prasa motivāciju, godīgumu un cieņu pret mentora ieguldīto laiku.

Mentorējamā galvenās gaidas:

4.1.Aktīva līdzdalība un sagatavošanās tikšanām.
Mentorējamais ierodas uz tikšanām laikus, ar skaidriem jautājumiem, mērķiem vai atjauninājumiem. Sagatavošanās demonstrē cieņu pret mentoru un veicina produktīvas sarunas.

4.2.Atvērtība atgriezeniskajai saitei un gatavība mācīties.
Mentoringa procesā svarīga ir gatavība uzklausīt, pieņemt jaunas idejas un reflektēt par saņemto kritiku.

4.3.Godīga komunikācija par progresu un izaicinājumiem.
Atklātība palīdz veidot uzticību un ļauj mentoram sniegt mērķtiecīgāku atbalstu.

4.4.Cieņa pret mentora laiku un ieguldījumu.
Mentorējamais ievēro tikšanās grafiku, uztur regulāru saziņu un novērtē mentora darbu. Profesionāla pieeja ir pamats veiksmīgai sadarbībai.

Galu galā mentorējamais ir atbildīgs par savu attīstību un izmanto mentoringu kā instrumentu, lai ar pārliecību un mērķtiecību veidotu un pārbaudītu savu sociālā uzņēmuma ideju.

5. Izmaiņas un sadarbības pārtraukšana

Jebkura puse var lūgt pārskatīt vai izbeigt šo vienošanos, sniedzot pamatotu paziņojumu. Visi grozījumi stājas spēkā tikai pēc abpusējas vienošanās.

6. Paraksti

Šī vienošanās stājas spēkā ar parakstīšanas brīdi un ir derīga visu noteikto mentoringa periodu.

Mentors
Vārds: _____
Paraksts: _____
Datums: _____

Mentorējamais
Vārds: _____
Paraksts: _____
Datums: _____

2. pielikums – Budžeta plānošanas veidne

Kategorija	Detalizējums	Plānotā summa (EUR)	Faktiskā summa (EUR)	Piezīmes
Personāla izmaksas				
Mentoru atlīdzība				
Mācību materiāli				
Telpas un aprīkojums				
Komunikācija un publicitāte				
Pasākumi (piem., ideju prezentācijas diena)				
Mikrogranti dalībniekiem				
Administratīvās izmaksas				
Citi izdevumi				
KOPĀ		**0**	**0**	

Finansējuma avots	Paredzētā summa (EUR)	Apstiprināts?	Piezīmes
Erasmus+ projekta finansējums			
Pašvaldības līdzfinansējums			
Privātais atbalsts / ziedojumi			
Profesionālās izglītības iestādes ieguldījums			
Dalībnieku līdzmaksājumi			
Citu NVO vai fondu atbalsts			
KOPĀ	**0**		

Mēnesis / posms	Plānotie izdevumi (EUR)	Faktiskie izdevumi (EUR)	Atlikušais budžets (EUR)	Piezīmes
1. mēnesis				
2. mēnesis				
3. mēnesis				
4. mēnesis				
5. mēnesis				

Mēnesis / posms	Plānotie izdevumi (EUR)	Faktiskie izdevumi (EUR)	Atlikušais budžets (EUR)	Piezīmes
6. mēnesis				

Šī veidne paredzēta, lai palīdzētu komandai strukturēt, uzraudzīt un pielāgot budžetu dažādās inkubatora darbības fāzēs. Tā nodrošina pārskatāmību, ļauj savlaicīgi identificēt novirzes un atvieglo atskaišu sagatavošanu projekta partneriem un finansētājiem. Veidni var izmantot **digitāli** (piemēram, Excel vai Google Sheets formātā) kopīgai budžeta plānošanai starp partnerorganizācijām.

3. pielikums – Ieinteresēto pušu kartēšanas veidne

Šī tabula sniedz struktūru galveno partneru un dalībnieku identificēšanai un prioritizēšanai, kuri var veicināt sociālās uzņēmējdarbības inkubatora izdošanos. To var aizpildīt inkubatora plānošanas posmā vai regulāri atjaunot, attīstoties partnerībām. Mērķis ir iegūt skaidru pārskatu par to, **kas ir iesaistīts, kāds ir katras puses ieguldījums un kāds iesaistes līmenis ir piemērots.**
Lietošanas norādījumi:

- Identificē attiecīgos ieinteresētos dalībniekus katrā grupā un pielāgo kategorijas vietējam kontekstam.
- Novērtē katra partnera **ietekmes un ieinteresētības līmeni**, ņemot vērā viņu spēju un motivāciju atbalstīt inkubatoru.
- Nosaki, ko katrs var dot — **zināšanas, resursus, kontaktus vai atpazīstamību.**
- Apraksti, kā iesaiste tiks īstenota, un piešķir atbildīgo personu vai organizāciju.
- Regulāri pārskati un atjauno tabulu, lai atspoguļotu jaunas partnerības vai iespējas.

Ieinteresēto pušu grupa	**Piemēri / organizācijas vai personas**	**Ietekmes līmenis (augsts / vidējs / zems)**	**Ieinteresētības līmenis (augsts / vidējs / zems)**	**Potenciālais ieguldījums inkubatorā**	**Iesaistes veids**	**Atbildīgā persona / organizācija**
Esošie inkubatori / akseleratori	Reģionālie inovāciju centri, universitāšu inkubatori, uzņēmējdarbības atbalsta centri	Augsts	Augsts	Laba prakse, kopīgi pasākumi, mentoringa atbalsts	Konsultatīva loma, pieredzes apmaiņas sesijas	Inkubatora vadītājs
Uzņēmēji un jaunuzņēmumi	Vietējie sociālie uzņēmēji, mazie uzņēmumi, kooperatīvi	Vidējs	Augsts	Mentoringa sniegšana, pieredzes stāsti, gadījumu analīzes	Vieslekcijas, mentoringa grupas	Programmas koordinators
Profesionālās izglītības	Profesionālās skolas, pieaugušo izglītības centri, pasniedzēji	Vidējs	Augsts	Mācību un prakses sasaistīšana, satura līdzizstrāde	Darbnīcas, kopīgi projekti	VET sadarbības koordinators

Ieinteresēto pušu grupa	Piemēri / organizācijas vai personas	Ietekmes līmenis (augsts / vidējs / zems)	Ieinteresētības līmenis (augsts / vidējs / zems)	Potenciālais ieguldījums inkubatorā	Iesaistes veids	Atbildīgā persona / organizācija
iestādes un speciālisti						
Publiskais sektors un attīstības aģentūras	Pašvaldības, nodarbinātības dienesti, reģionālās attīstības aģentūras	Augsts	Vidējs	Politikas saskaņošana, finansējuma pieejamība, publicitāte	Saprašanās memorandi, dalība uzraudzības komitejās	Vadošais partneris
Pilsoniskā sabiedrība un NVO	Jaunatnes organizācijas, sociālās iekļaušanas grupas, kopienu biedrības	Vidējs	Augsts	Kopienas aktivizēšana, mazāk pārstāvēto grupu iesaiste	Kopienas pasākumi, fokusgrupas	Kopienas iesaistes speciālists
Privātais sektors un tirdzniecības kameras	Vietējie uzņēmumi, uzņēmēju tīkli, tirdzniecības un rūpniecības kameras	Augsts	Vidējs	Sponsori, prakses vietas, tirgus kontakti	Partnerības līgumi, tīklošanās pasākumi	Uzņēmējdarbības attīstības vadītājs
Mediji un komunikācijas partneri	Vietējais radio, laikraksti, influenceri, tiešsaistes platformas	Zems	Vidējs	Informētība, pasākumu un veiksmes stāstu popularizēšana	Preses relīzes, intervijas, kopīgas kampaņas	Komunikācijas speciālists

Šī veidne palīdz inkubatora komandai **sistematizēt sadarbības tīklu**, noteikt prioritātes un nodrošināt līdzsvarotu pārstāvniecību starp publisko, privāto un nevalstisko sektoru. Tā ir dzīvs dokuments, ko ieteicams regulāri atjaunot atbilstoši inkubatora attīstības posmam un partneru iesaistei.

4. pielikums – Ietekmes novērtējuma matrica

Šī matrica palīdz noteikt un sekot līdzi inkubatora darbības rezultātiem dažādos līmeņos — sākot no ieguldītajiem resursiem līdz ilgtermiņa ietekmei uz reģionālo attīstību. Tā apvieno kvantitatīvos un kvalitatīvos rādītājus, nodrošinot pilnīgāku izpratni par inkubatora progresu un rezultātiem.

Kategorija	Piemēra rādītāji	Datu avots / metode	Mērīšanas biežums	Atbildīgā persona / partneris
Ieguldījumi (Inputs)	Piešķirtais finansējums, darbinieku nostrādātās stundas, mentoru iesaiste, izmantotās telpas un resursi	Projekta uzskaite, budžeta dokumenti, apmeklējuma žurnāli	Nepārtraukti	Projekta vadītājs
Aktivitātes (Activities)	Organizēto darbnīcu, mentoringa sesiju un pasākumu skaits	Programmas atskaites, dalībnieku atsauksmes, pasākumu veidlapas	Katru mēnesi	Programmas koordinators
Īstermiņa rezultāti (Short-Term Outcomes)	Palielinātas zināšanas un pārliecība par uzņēmējdarbību dalībnieku vidū	Pirms un pēc programmas veiktas aptaujas, pašnovērtējumi	Katras kohortas sākumā un beigās	Novērtēšanas speciālists
Vidēja termiņa rezultāti (Medium-Term Outcomes)	Izveidoto sociālo uzņēmumu skaits, nodibinātās partnerības, radītās darbavietas	Pēcapmācību aptaujas, intervijas, uzņēmumu reģistrācijas dati	6–12 mēnešus pēc programmas beigām	Ietekmes izvērtēšanas vadītājs
Ilgtermiņa ietekme (Long-Term Impact)	Reģiona ekonomiskā noturība, uzlaboti sabiedriskie pakalpojumi, palielināta sociālā iekļaušana	Gadījumu izpētes, intervijas ar ieinteresētajām pusēm, vietējā statistika	Gada pārskata ietvaros	Uzraudzības komiteja

Lietošanas norādījumi:

- Definē, ko nozīmē panākumi inkubatora kontekstā, un izvirzi reālistiskus rādītājus.
- Nosaki, kā tiks vākti dati un kura komandas daļa būs atbildīga par uzraudzību un analīzi.

- Saglabā līdzsvaru starp kvantitatīvajiem rādītājiem (skaitļi, procenti) un kvalitatīvajiem (stāsti, atsauksmes, pieredzes).
- Dalies ar rezultātiem ar partneriem un ieinteresētajām pusēm, lai veicinātu kopīgu refleksiju un nepārtrauktu uzlabošanu.

Regulāra ietekmes novērtēšana nodrošina, ka inkubators paliek atbildīgs, elastīgs un sabiedrībai nozīmīgs. Tā kalpo arī kā pamats aizstāvībai un finansējuma piesaistei, pierādot, ka ieguldījumi sociālajā uzņēmējdarbībā rada ilgstošu pozitīvu pārmaiņu reģionos.

5. pielikums – Tīklošanās pasākuma plānošanas veidne

Šī veidne palīdz inkubatora organizatoriem plānot un īstenot kopienas pasākumus, kas savieno jaunos sociālos uzņēmējus, mentorus un vietējos partnerus. Tā nodrošina, ka katrs pasākums ir **mērķtiecīgs, iekļaujošs un labi dokumentēts**, veicinot ilgtermiņa sadarbību un kopīgu mācīšanos.

Sadaļa	**Vadlīniju jautājumi / informācija, kas jāaizpilda**	**Piemērs / piezīmes**
Pasākuma nosaukums	Kāds ir pasākuma nosaukums?	*Rural Impact Networking Café*
Pasākuma mērķis	Kāds ir galvenais pasākuma mērķis? (piem., pieredzes apmaiņa, ideju ģenerēšana, partnerību veidošana)	Savienot vietējos profesionālās izglītības audzēkņus un sociālos uzņēmējus, lai kopīgi attīstītu kopienai nozīmīgas uzņēmējdarbības idejas.
Mērķa auditorija	Kam pasākums paredzēts? Ņem vērā vecumu, pieredzes līmeni un izglītības fonu.	Jaunie uzņēmēji, mentori, profesionālās izglītības pasniedzēji, vietējās NVO.
Sagaidāmais dalībnieku skaits	Cik cilvēku plānots uzņemt?	20–30 dalībnieki.
Datums un laiks	Kad notiks pasākums? Ņem vērā pieejamību un vietējos grafikus.	2025. gada 15. marts, plkst. 10.00–14.00.
Norises vieta / lokācija	Kur notiks pasākums? Vai vieta ir pieejama un piemērota mērķa grupai?	Kopienas zāle, vietējā bibliotēka vai āra kopstrādes telpa.
Formāts un aktivitātes	Kāda būs pasākuma struktūra? Norādi laika plānu, sesijas un vadīšanas pieeju.	Ievads → Iepazīšanās aktivitāte → Tēmu diskusija → Tīklošanās pusdienas → Ideju prezentācijas sesija.
Vadītāji / runātāji	Kas vadīs sesijas vai sniegs uzstāšanos?	Inkubatora koordinators, vietējais uzņēmējs, viesmentors.
Nepieciešamie resursi un materiāli	Kādi materiāli, aprīkojums vai digitālie rīki būs vajadzīgi?	Projektors, vārdu kartītes, planšetes, dalībnieku atsauksmju veidlapas.
Komunikācija un publicitāte	Kā dalībnieki un partneri tiks uzaicināti un informēti?	Paziņojums sociālajos tīklos, personīgi ielūgumi VET skolām un vietējiem partneriem.

Sadaļa	Vadlīniju jautājumi / informācija, kas jāaizpilda	Piemērs / piezīmes
Motivācijas elementi / pievienotā vērtība	Kas iedrošinās piedalīties un iesaistīties?	Dalības sertifikāti, iespēja prezentēt idejas, nodrošināti atspirdzinājumi.
Pieejamības nodrošināšana	Kā tiks nodrošināta iekļaušana visiem dalībniekiem?	Telpa ir pielāgota cilvēkiem ar kustību traucējumiem, materiāli vienkāršā valodā, iespēja piedalīties tiešsaistē.
Pēcpasākuma darbības	Kas notiks pēc pasākuma? Kā tiks saglabāti kontakti?	Kontaktinformācijas apkopošana, kopīgas tiešsaistes grupas izveide, nākamā tikšanās plānošana.
Pasākuma izvērtēšana	Kā tiks novērtēta pasākuma izdošanās?	Dalībnieku atsauksmes, izveidoto sadarbību skaits, aktivitāte sociālajos tīklos.
Atbildīgā persona / komanda	Kas atbild par organizēšanu un turpmāko darbu?	Pasākuma koordinators, komunikācijas speciālists.

Lietošanas norādījumi:

- Aizpildi šo veidni jau plānošanas sākumposmā, un pārskati to pēc pasākuma, lai izvērtētu rezultātus un pilnveidotu nākamos pasākumus.
- Izmanto sadaļu “Piemērs / piezīmes” kā iedvesmas avotu, pielāgojot informāciju vietējiem apstākļiem un resursiem.
- Savāc dalībnieku atsauksmes un dokumentē galvenās atziņas uzreiz pēc pasākuma, lai tās iekļautu turpmākajā plānošanā.
- Ieteicams pievienot fotoattēlus, īsas atsauksmes un mediju publikācijas pasākuma atskaitē, lai atspoguļotu aktivitātes ietekmi un veicinātu redzamību.

Šī veidne palīdz nodrošināt, ka katrs tīklošanās pasākums ir strukturēts, vērtīgs un veicina ilgtermiņa sadarbību starp jaunajiem uzņēmējiem un kopienas partneriem.

RURAL IMPACT

Harnessing the Potential of Youth Social Entrepreneurship for Rural Economies

VALMIERA DEVELOPMENT AGENCY

E.C.S.H. Escola de Ciências Sociais e Humanas

Constanta HUB

ACTA FOUNDATION

WeLearn

CALLIDUS

Co-funded by the European Union

"Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the State Education Development Agency (SEDA). Neither the European Union nor SEDA can be held responsible for them."
Project No: 2024-1-LV01-KA220-VET-000254680