

SPORAZUM BR.. 101111120

Isporučeni rezultat br.: D3.2

Naslov: Sadržaj SIM Programa

Odgovorni partner: EFRI UNIRI

Ugovoreni datum isporuke: 28/2/2025

Stvarni datum isporuke: 28/2/2025



Sadržaj

www.simproject.eu



Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

KRATKI UVOD	4
MODUL 1: KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I STRATEGIJA	5
PODTEMA 1: Zašto bi tvrtke trebale uključiti društveni utjecaj u svoje strategije?	6
PODTEMA 2: Stvaranje i prisvajanje vrijednosti.....	11
PODTEMA 3: ESG i integracija u korporativnu strategiju.....	13
PODTEMA 4: Etika u poduzeću.....	15
PODTEMA 5: Organizacijska kultura	17
PODTEMA 6: Integracija održivosti u internu strategiju	19
Provjerite svoje znanje iz Modula 1 - Korporativno upravljanje i strategija	28
MODUL 2: TERITORIJALNA ANALIZA	31
PODTEMA 1: Koji teritorij?	32
PODTEMA 2: Profil teritorija djelovanja SIM-a	36
PODTEMA 3: Analiza dionika.....	40
Provjerite svoje znanje iz Modula 2 – Teritorijalna analiza.....	46
MODUL 3: UKLJUČIVANJE DIONIKA.....	48
PODTEMA 1: Rad u partnerstvu	49
PODTEMA 2: Strategija i alati za komunikaciju i angažman.....	52
PODTEMA 3: Upravljanje dionicima	56
PODTEMA 4: Nadzor i evaluacija.....	60
PODTEMA 5: Najbolje prakse	622
Provjerite svoje znanje iz Modula 3 – Angažman dionika	677
MODUL 4: PROJEKTNi MENADŽMENT	70
PODTEMA 1: Uvod u projektni menadžment.....	71
PODTEMA 2: Projektno planiranje	766
PODTEMA 3: Financijski aspekti projektnog menadžmenta	833
PODTEMA 4: Praćenje projekta i kontrola	877
PODTEMA 5: Specifičnosti projekata od društvene važnosti	911
Provjerite svoje znanje iz Modula 4 – Projektni menadžment	955
MODUL 5: PROCJENA UČINKA I IZVJEŠTAVANJE	100
PODTEMA 1: Teorija učinka	101
PODTEMA 2: Okvir učinka	105
PODTEMA 3: Strategija prikupljanja podataka.....	118
PODTEMA 4: Metodologije monetizacije (SROI).....	125
PODTEMA 5: Strategija održivosti i izvještavanja.....	131
Provjerite svoje znanje iz Modula 5 – Procjena učinka i izvještavanje	134
UMJESTO ZAKLJUČKA	1388

KRATKI UVOD

Program Social Impact Manager (SIM) inovativna je inicijativa osmišljena za pripremu lidera u području korporativne društvene odgovornosti (CSR) i angažmana zajednice, kako bi uspješno uskladili profitabilnost sa održivošću. Razvijen kroz suradnju vodećih europskih sveučilišta i institucija za strukovno obrazovanje, pod vodstvom Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (EFRI), ovaj Erasmus+ program nudi napredni kurikulum koji osnažuje stručnjake da potaknu značajne društvene i ekonomske promjene.

SIM program redefinira ulogu poduzeća u društvu promičući novu generaciju menadžera koji integriraju održivost u korporativne strategije, istovremeno gradeći snažne veze s lokalnim zajednicama. Usklađivanjem poslovnih ciljeva s društvenim utjecajem, program sudionicima pruža potrebne vještine za navigaciju kroz složeni socio-ekonomski kontekst i doprinos transformativnom napretku.

Program je strukturiran kroz pet ključnih modula—Korporativno upravljanje i strategija, Teritorijalna analiza, Uključivanje dionika, Projektni menadžment te Procjena učinka i izvještavanje. Kroz ove module sudionici stječu alate i znanja potrebna za vođenje održivih promjena, s naglaskom na integraciju ESG principa, uključivanje lokalnih dionika, upravljanje projektima s društvenim utjecajem te učinkovitu procjenu i komunikaciju održivosti.

MODUL 1: KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I STRATEGIJA

Opis modula 1 	Prvi modul “Korporativno upravljanje i strategija” objašnjava: ➤ razloge za uključivanje društvenog utjecaja u strategije ➤ stvaranje i prisvajanje vrijednosti ➤ integracija ESG-a ➤ poslovna etika, organizacijska struktura i održivost u strategiji Sudjelujući u ovom modulu studenti će naučiti širok raspon koncepata i steći vještine ključne za razumijevanje i sudjelovanje u upravljanju i usmjeravanju organizacija.
Ciljevi 	➤ Razumjeti važnost uključivanja društvenog utjecaja u korporativne strategije ➤ Naučiti o stvaranju i prisvajanju vrijednosti ➤ Integrirati ESG u korporativnu strategiju ➤ Istražiti etiku u poduzeću i organizacijsku kulturu ➤ Ugraditi održivost u internu strategiju
Ishodi učenja 	➤ Znanje: Definirati teoriju tvrtke, stvaranje vrijednosti, ESG i etiku ➤ Vještine: Primjeniti ESG načela u strategiji, poticanje etičkih praksi i promicanje održive kulture ➤ Stavovi: Zagovarati integraciju društvenog utjecaja u korporativno upravljanje
Trajanje 	➤ 6 sati

PODTEMA 1: Zašto bi tvrtke trebale uključiti društveni utjecaj u svoje strategije?

Cilj i opseg 	➤ Razumijevanje uloge društvenog utjecaja u korporativnim strategijama. ➤ Istraživanje odnosa između tvrtke i društva.
Nastavni alati 	➤ Predavanja s predavačima iz akademske zajednice i/ili iz privatnog sektora i/ili civilnog društva ➤ Gosti predavači ➤ Interaktivnost: radionice i vježbe igranja uloga ➤ Studije slučaja ➤ Multimedijски sadržaj
Ishodi učenja 	➤ IU1: Demonstrirati znanje i razumijevanje složenosti dimenzija održivosti u društvenom i ekonomskom smislu te implikacija u odnosu na različit teritorijalni i socio-ekonomski razvoj i pitanja planiranja. ➤ IU2: Demonstrirati uvid u kritične uvjete koji pružaju osnovu za razvoj i primjenu transformativnog planiranja i projekata na lokalnoj razini.

Zašto je važno uključiti društveni utjecaj u korporativne strategije?

U sve više međusobno povezanom i društveno osviještenom svijetu, rasprava o društvenom utjecaju u strateškom planiranju postala je imperativ za organizacije u svim sektorima. Uključivanje društvenog utjecaja u strategije ne samo da odražava etičku odgovornost, već služi i kao ključna odrednica dugoročnog uspjeha i održivosti. Ovaj diskurs proizlazi iz etablirane akademske literature. Njegov je cilj naglasiti nužnost bavljenja društvenim utjecajem kao temeljnim elementom strateških okvira.

Strateško planiranje tradicionalno je usmjereno na financijsku isplativost i tržišnu konkurentnost. Međutim, znanstvenici poput Portera i Kramera (2011.) tvrde da poduzeća sada moraju usvojiti pristup "zajedničke vrijednosti", naglašavajući međuovisnost između društvenog blagostanja i korporativnog uspjeha. Njihovo temeljno djelo *Creating Shared Value* objavljeno u *Harvard Business Review* tvrdi da usklađivanje poslovnih strategija s društvenim utjecajem stvara prilike za inovacije, tržišnu diferencijaciju i održivi rast. Ova promjena paradigme odražava šire shvaćanje da su organizacije neraskidivo povezane sa zajednicama i ekosustavima u kojima djeluju.

Rasprava o društvenom utjecaju u strategijama posebno je ključna s obzirom na sve veće globalne izazove kao što su klimatske promjene, nejednakost i iscrpljivanje resursa. Ova pitanja naglašavaju potrebu da organizacije usklade svoje ciljeve s ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih naroda (SDGs), univerzalnim okvirom osmišljenim za rješavanje hitnih globalnih izazova. Sachs (2015) u svom djelu *The Age of Sustainable Development* naglašava da organizacije igraju ključnu ulogu u postizanju ovih ciljeva. Uključivanje razmatranja društvenog utjecaja u strategiju omogućuje organizacijama da

smisleno pridonese ciljevima održivog razvoja dok istodobno potiču otpornost i sposobnost prilagodbe u nestabilnom svijetu.

Štoviše, sudjelovanje u raspravama o društvenom utjecaju povećava povjerenje dionika i angažman, koji su ključni za organizacijski legitimitet i dugovječnost. Freemanova (1984.) teorija dionika naglašava da organizacije moraju uzeti u obzir interese različitih dionika, uključujući zaposlenike, kupce, zajednice i investitore. Moderni dionici, posebice milenijalci i generacija Z, sve više daju prednost etičkim praksama i društvenim doprinosima kada podržavaju organizacije. Istraživanje Edelmanovog barometra povjerenja (2023.) otkriva da 89% globalnih potrošača očekuje od organizacija da djeluju na društvena pitanja. Neispunjavanje ovih očekivanja može rezultirati narušavanjem ugleda i smanjenim povjerenjem, što u konačnici utječe na financijski učinak.

Uključivanje društvenog utjecaja u strategiju potiče inovativnost i prilagodljivost. Hart i Milstein (2003.) naglašavaju ulogu održivih strategija u pokretanju tehnoloških inovacija i tržišnih prilika u svom okviru s nazivom *Model stvaranja održive vrijednosti*. Na primjer, tvrtke poput Tesle pokazale su kako davanje prioriteta društvenom i ekološkom utjecaju može redefinirati industrijske standarde uz postizanje komercijalnog uspjeha. Takav slučaj ilustrira da rasprava o društvenom utjecaju nije samo moralni imperativ, već i strateška konkurentska prednost.

Konačno, rasprava o društvenom utjecaju u strateškom planiranju katalizira kulturnu i organizacijsku transformaciju. Davanjem prioriteta društvenim ishodima, organizacije mogu njegovati osjećaj svrhe među zaposlenicima, čime se poboljšava moral, produktivnost i zadržavanje. U svojoj knjizi *Start with Why*, Simon Sinek (2009.) tvrdi da organizacije vođene svrhom potiču veću lojalnost i učinak. Bavljenje društvenim utjecajem kao dio strategije osnažuje ideju da organizacije mogu biti snaga dobra, potičući kulturu odgovornosti i zajedničkog postignuća.

Rasprava o društvenom utjecaju u strateškom planiranju više nije samo mogućnost, već kritična nužnost u današnjem složenom globalnom okruženju. Kao što su Porter, Kramer, Freeman, Sachs i drugi artikulirali, integracija društvenog utjecaja u strategije povećava organizacijsku otpornost, povjerenje dionika i inovacije dok se usklađuje sa širim društvenim ciljevima. Stavljajući društveni utjecaj u središnji fokus strateških rasprava, organizacije mogu stvoriti pravedniju, održiviju i prosperitetniju budućnost za sve.

Trendovi u doprinosu društvu

Inicijative za društveni učinak značajno su se razvile tijekom desetljeća, prilagođavajući se društvenim i ekološkim potrebama i odražavajući šire promjene u društvenim vrijednostima i korporativnoj odgovornosti. Ovdje je pregled glavnih trendova i terminologije u razvoju inicijativa društvenog utjecaja, od rane filantropije do današnjih višestrukih pristupa.

Evolucija trendova društvenog utjecaja tijekom prošlog stoljeća odražava sve veću svijest o korporativnoj odgovornosti, želju za rješavanjem globalnih problema i promjenu u tome kako poduzeća vide svoju ulogu u društvu. Rani naponi za ostvarenje društvenog učinka, koji datiraju iz kasnog 19. i početka 20. stoljeća, bili su ukorijenjeni u filantropiji. Bogati pojedinci i zaklade, poput Zaklade Carnegie i Zaklade Rockefeller, prednjačili su donirajući u dobrotvorne svrhe i baveći se društvenim problemima ne očekujući izravan povrat za svoje poslovanje. Ovaj oblik altruističkog davanja postavio je temelje za strukturiranje pristupe koji će uslijediti.

Do 1950-ih, ideja o **društveno odgovornom poslovanju (DOP)** počela je poprimati oblik, označavajući početak formalne predanosti poduzeća pozitivnom doprinosu društvu. DOP je poticao tvrtke da djeluju etično, naglašavajući prakse koje poštuju radnička prava, brigu o okolišu i poštenu trgovinu. U početku smatran etičkom obvezom, DOP je kasnije postao sastavni dio identiteta robne marke, a tvrtke su koristile godišnja izvješća kako bi istaknule svoje napore. Kroz DOP, korporacije su se pomaknule dalje od pukog stvaranja profita i preuzele vlasništvo nad svojim širim društvenim utjecajem.

U 1980-ima se pojavio društveno odgovoran marketing (eng. cause marketing), novi pristup koji je izravno povezivao društvene ciljeve s angažmanom potrošača. Brendovi su počeli surađivati s neprofitnim organizacijama, kombinirajući prodaju proizvoda s društvenim doprinosima. Na primjer, partnerstvo American Expressa s fondom za obnovu Kipa slobode omogućilo je kupcima osjećaj doprinosa cilju dok kupuju proizvode, stvarajući osjećaj zajedničke svrhe između tvrtki i potrošača. Međutim, marketing se suočio s kritikama da je pretjerano komercijalan, budući da su neki ispitivali jesu li tvrtke više usredotočene na imidž robne marke nego na stvarni utjecaj.

U 1990-ima, **Model trostruke balance** (eng. Triple Bottom Line (**TBL**), koji je skovao John Elkington, uveo je holističiju perspektivu korporativnog uspjeha. Umjesto ocjenjivanja tvrtki isključivo na temelju financijskog učinka, TBL je potaknuo razmatranje društvenih čimbenika i čimbenika okoliša uz profit, potičući tvrtke da razmišljaju dalje od ekonomskih povrata. Ovaj je pomak bio značajan jer je proširio doseg DOP-a sugerirajući da održivi uspjeh ovisi o usklađivanju financijskih ciljeva s društvenim dobrom.

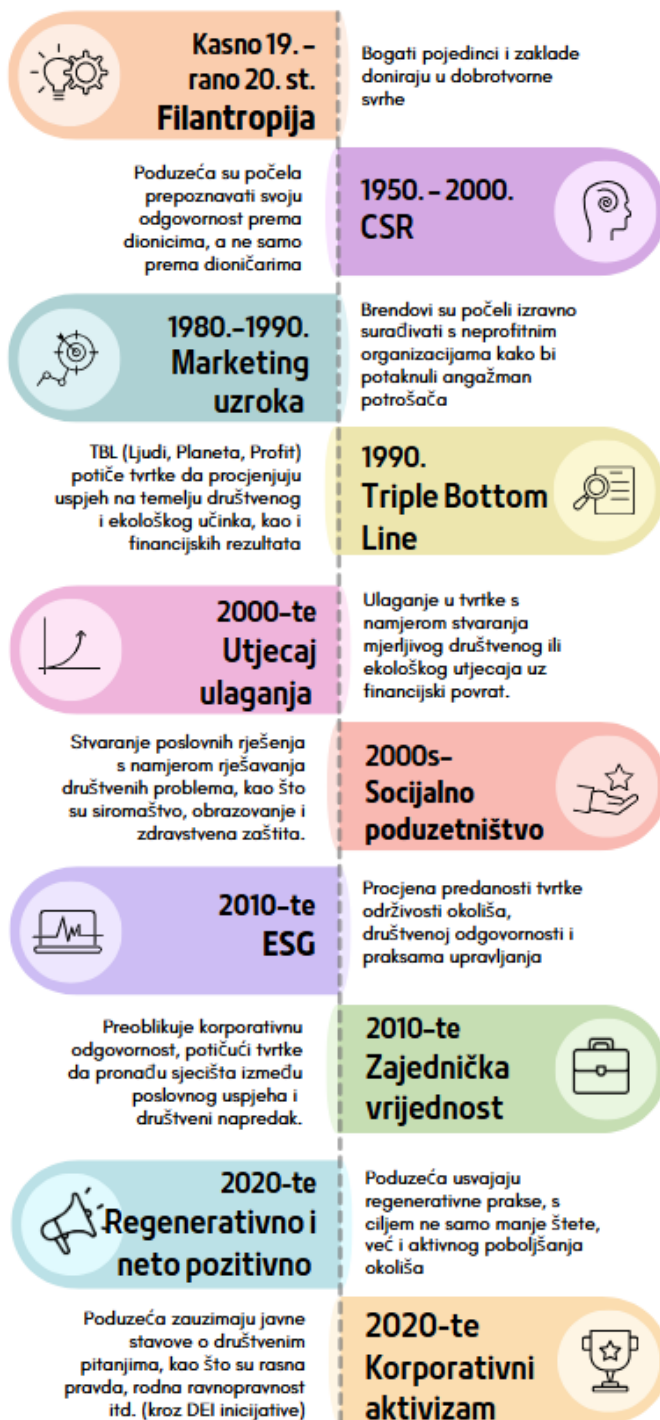
Društveno poduzetništvo postalo je popularno početkom 2000-ih, predstavljajući transformativni pristup rješavanju problema u kojem su poduzetnici razvijali inovativna rješenja za društvene izazove, često kroz modele usmjerene na profit. Osobe poput Muhammada Yunusa, osnivača Grameen banke, pokazali su da poduzeća mogu pomoći u rješavanju globalnih problema kao što je siromaštvo, a istovremeno generirati prihod. Društveno poduzetništvo dodatno je zamaglilo granice između neprofitnih i profitnih sektora, ističući novi način pristupa društvenom utjecaju koji kombinira poslovnu oštroumnost s načinom razmišljanja vođenim misijom.

Rast ulaganja s učinkom (eng. **impact investing**) također je započeo 2000-ih, uvođenjem financijskog modela koji je pored profita dao prednost mjerljivom društvenom ili ekološkom utjecaju. Taj je trend potaknuo ulagače podržati organizacije koje su usklađene s njihovim vrijednostima, temeljno pomjerajući svrhu kapitala prema održivosti. Ovaj oblik ulaganja stvorio je nove prilike za društveni učinak i privukao ulagače koji žele napraviti razliku bez žrtvovanja povrata.

Tijekom 2010-ih, kriteriji zaštite **okoliša, društva i upravljanja** (ESG) dobili su na važnosti jer su dionici, posebice investitori, tražili metriku za procjenu korporativne etike i održivosti. ESG je transformirao društveni utjecaj iz mogućnosti u strateški imperativ koji je pomogao u upravljanju rizicima, povećao transparentnost i potaknuo etičko donošenje odluka unutar organizacija. Tvrtke su sada integrirale ESG u svoje operacije i misiju, pokazujući dionicima ozbiljnost u razumijevanju društvene odgovornosti.

Slika 1. Trendovi u pristupu ostvarivanja društvenog učinka

10 TRENDOVA društvenog utjecaja



Izvor: autori

Isto desetljeće također je doživjelo porast **zajedničke vrijednosti i brendova usmjerenih na svrhu** (eng. purpose-driven brands), odražavajući novo razumijevanje društvenog utjecaja kao ključnog za poslovni uspjeh. Ovaj koncept, koji su unaprijedili Michael Porter i Mark Kramer, naglašava pronalaženje prilika tamo gdje se društvene potrebe isprepliću s poslovnim prilikama, pretvarajući društvenu odgovornost u strategiju rasta. Svrhovito usmjerene robne marke unaprijedile su ovaj koncept usmjeravajući svoj marketing i poslovanje oko definirane misije, povezujući se s kupcima koji cijene etiku i društvenu odgovornost.

U novije vrijeme, koncept **regenerativnih i neto pozitivnih pristupa** pojavio se kao odgovor na hitne ekološke izazove. Regenerativne prakse imaju za cilj obnoviti, a ne jednostavno smanjiti štetu, pozivajući tvrtke da aktivno poboljšavaju ekosustave kroz svoje poslovne prakse. Slično tome, neto pozitivni pristupi zagovaraju vraćanje okolišu više nego što je iz njega uzeto, čineći tvrtke upraviteljima okoliša u svijetu koji zahtijeva proaktivnu obnovu.

U 2020-ima središnje su teme postale **korporativni aktivizam i različitost**, kao i **jednakost i uključenost** (eng. Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)). Tvrtke su zauzele javne stavove o društvenim pitanjima kao što su rasna pravda, rodna jednakost i LGBTQ+ prava, odgovarajući javnosti koja je sve više svjesna socijalne pravde i potrebe za investiranjem u nju. Inicijative DEI-a postale su glavni dio kulture na radnom mjestu, promičući jednakost i pripadnost radnoj snazi, te jačajući ideju da se društvena odgovornost mora odražavati interno prije nego što se može vjerodostojno promovirati izvana.

Evolucija putanje društvenog utjecaja pomaknula se od tradicionalnih dobrotvornih organizacija prema **duboko integriranim poslovnim strategijama** koje **društvenu dobrobit i dobrobit okoliša stavljaju u središte poslovanja**. Danas se od poduzeća očekuje ne samo da izbjegavaju štetu, već i da koriste svoj utjecaj i resurse za stvaranje pozitivne, održive promjene. Ova promjena pokazuje novo razumijevanje da je uspjeh u modernom svijetu više od pukog profita; radi se o holističkoj predanosti svrsi, napretku i odgovornosti.

PODTEMA 2: Stvaranje i prisvajanje vrijednosti

Ciljevi i opseg 	➤ Mehanizmi stvaranja vrijednosti za dionike. ➤ Prisvajanje vrijednosti u društveno odgovornim poduzećima.
Nastavni alati 	➤ Predavanja s predavačima iz akademske zajednice i/ili iz privatnog sektora i/ili civilnog društva ➤ Studije slučaja (analiza poduzeća i/ili usporedba sektora) ➤ Zadaci (primjer: strateška analiza)
Ishodi učenja 	➤ IU1: Demonstrirati znanje i razumijevanje složenosti dimenzija održivosti u društvenom i ekonomskom smislu, te implikacija u odnosu na različit teritorijalni i socioekonomski razvoj i pitanja planiranja.

Stvaranje i prisvajanje vrijednosti

Koncepti stvaranja i prisvajanja vrijednosti čine temelj poslovnog uspjeha i održivosti. Ipak, u kontekstu društvenog utjecaja, te ideje dobivaju šire i urgentnije značenje. Evoluirao je tradicionalni fokus na stvaranje vrijednosti, koji daje prioritet stvaranju ekonomskih koristi za tvrtke i dioničare. Danas je sve očitije da stvaranje i distribucija vrijednosti na način koji koristi društvu u cjelini nije samo moralni imperativ, već i strateška nužnost. Alati koji potiču međuovisnost između stvaranja vrijednosti, prisvajanja i društvenog utjecaja osposobljavaju tvrtke da napreduju u svijetu u kojem su društvena očekivanja od korporativne odgovornosti veća nego ikad.

Stvaranje vrijednosti odnosi se na proces kojim tvrtke razvijaju proizvode, usluge ili rješenja koja stvaraju vrijednost, bilo kroz inovacije, učinkovitost ili rješavanje potreba potrošača. Prisvajanje, s druge strane, uključuje zauzimanje dijela te vrijednosti za održavanje i rast poduzeća. Odnosom između ova dva procesa mora se pažljivo upravljati kako bi se osiguralo da poduzeća ne samo održe profitabilnost, već i značajno pridonose društvenoj dobrobiti. Porter i Kramer (2011) tvrde da poduzeća mogu postići konkurentsku prednost usklađivanjem stvaranja vrijednosti s društvenim napretkom. Autori ističu da rješavanje društvenih izazova – bilo putem održivih opskrbnih lanaca ili pravednih radnih praksi – omogućuje poduzećima pristup novim tržištima i izgradnji dugoročne otpornosti.

Tvrtke koje se usredotočuju na stvaranje vrijednosti bez razmatranja šireg društvenog konteksta riskiraju poticanje nejednakosti i degradacije okoliša, potkopavajući svoju legitimnost i dugoročnu održivost. Na primjer, u sektorima kao što su rudarstvo ili brza moda, tvrtke koje maksimiziraju kratkoročnu dobit bez obzira na održive prakse često se suočavaju s protivljenjem javnosti, regulatornim kaznama i štetom za ugled. Bansal i DesJardine (2014.) raspravljaju o važnosti usvajanja dugoročne perspektive kako bi se ostvario kompromis između neposrednih financijskih dobitaka i održive društvene vrijednosti. Tvrtke moraju obratiti pozornost na to kako se vrijednost stvara i prisvaja tijekom vremena – na taj način mogu osigurati razvoj strategija koje su etičke, pravedne i održive.

Rasprave oko prisvajanja vrijednosti također moraju uključivati pravednu raspodjelu među dionicima. Freemanova (1984.) teorija dionika tvrdi da poduzeća napreduju kada se bave potrebama i brigama svih dionika, uključujući zaposlenike, kupce, dobavljače i zajednice. U svijetu kojeg sve više oblikuju nejednakost prihoda i socijalne razlike, potrebno je osigurati fer raspodjelu vrijednosti s ciljem eliminiranja društvenih nemira i poremećaja u poslovanju.

Svijest o stvaranju vrijednosti i prisvajanju u kontekstu društvenog utjecaja također naglašava ulogu inovacije. Hart i Milstein (2003.) tvrde da tvrtke koje ugrađuju održivost u svoje inovacijske strategije ne samo da smanjuju rizike već i otključavaju neiskorištena tržišta. Na primjer, tvrtke poput Unilevera pokazale su kako integracija društvenih i ekoloških ciljeva u njihovu temeljnu strategiju može rezultirati značajnim financijskim i društvenim dobitcima. Stvaranjem proizvoda prilagođenih zajednicama s niskim prihodima, kao što su pristupačna rješenja za zdravlje i higijenu, Unilever osvaja nove tržišne segmente dok se bavi gorućim društvenim potrebama.

Konačno, razumijevanje ovih koncepata priprema tvrtke za snalaženje u složenim, međusobno povezanim izazovima suvremenog svijeta. UN-ovi ciljevi održivog razvoja (SDGs) pružaju uvjerljiv okvir za stvaranje i prisvajanje vrijednosti, nudeći tvrtkama jasne prioritete za usklađivanje njihovih strategija s društvenim utjecajem. Baveći se ovim konceptima, tvrtke mogu ne samo poboljšati svoju profitabilnost i otpornost, već i pridonijeti pravednijem, održivijem društvu. Uvidi znanstvenika poput Portera, Kramera, Freemana i Harta pokazuju da je integracija ovih ideja u korporativne strategije i etički i strateški imperativ. Kroz implementaciju ovih načela, tvrtke mogu naučiti balansirati profit sa svrhom, osiguravajući da je njihov uspjeh usklađen s većim dobrom.

PODTEMA 3: ESG i integracija u korporativnu strategiju

Cilj i opseg 	➤ Kriteriji zaštite okoliša, društva i upravljanja (ESG). ➤ Integracija ESG-a u korporativno strateško planiranje
Nastavni alati 	➤ Predavanja s predavačima iz akademske zajednice i/ili iz privatnog sektora i/ili civilnog društva ➤ Interaktivnost: radionice i vježbe igranja uloga ➤ Studije slučaja i primjeri iz stvarnog svijeta ➤ Multimedijски sadržaj ➤ Analiza podataka i vizualizacija ➤ Zadaci za sudionike
Ishodi učenja 	➤ IU1: Demonstrirati znanje i razumijevanje složenosti dimenzija održivosti u društvenom i ekonomskom smislu, te implikacija u odnosu na različit teritorijalni i socioekonomski razvoj i pitanja planiranja. ➤ IU3: Demonstrirati razumijevanje složenih struktura koje utječu na održivi razvoj teritorija, kao što su resursi, mreže dionika i odnosi moći.

ESG i integracija u korporativnu strategiju

Integracija čimbenika zaštite okoliša, društva i upravljanja (ESG) u poslovne strategije postala je ključni fokus za organizacije koje žele uskladiti profitabilnost s odgovornošću. ESG integracija nadilazi tradicionalno upravljanje rizikom, predstavljajući proaktivan pristup poticanju održivosti, etičkog upravljanja i društvenog utjecaja. U svijetu koji se bori s klimatskim promjenama, društvenom nejednakošću i sve većim zahtjevima za transparentnošću, uključivanje načela ESG-a omogućuje tvrtkama da se nose sa složenim izazovima uz stvaranje zajedničke vrijednosti. Podučavanje integracije ESG-a u okviru društvenog utjecaja ključno je za omogućavanje potrebnih alata poduzećima koja balansiraju korporativne ciljeve s društvenim potrebama.

Razmatranja zaštite okoliša u ESG-u naglašavaju hitnu potrebu za ublažavanjem ekološkog otiska poduzeća zbog globalne klimatske krize. Akademska istraživanja naglašavaju nužnost fokusiranja na ovu temu. Integriranje strategija zaštite okoliša, kao što je smanjenje emisija stakleničkih plinova ili usvajanje modela kružnog gospodarstva, nije samo mjera usklađivanja već strateška nužnost. Tvrtke kao što su IKEA i Interface pokazale su da prihvaćanje održivih praksi, od ulaganja u obnovljivu energiju do smanjenja otpada, može poboljšati učinkovitost, potaknuti inovacije i izgraditi povjerenje potrošača. Ovi primjeri naglašavaju transformativni potencijal integracije ESG-a u poticanju upravljanja okolišem uz poticanje poslovnih rezultata.

Društveni utjecaj, drugi stup ESG-a, ključan je za stvaranje pravednih i uključivih društava. Bavljenje pitanjima kao što su raznolikost, jednakost i uključenost (DEI), angažman zajednice i dobrobit zaposlenika osigurava da poduzeća ostanu povezana s društvima kojima služe. Freemanova (1984.) teorija dionika naglašava da davanje prioriteta interesima dionika vodi do dugoročnog uspjeha. Ovo stajalište podupiru empirijske studije, poput Edmansove (2012.) o vezi između zadovoljstva poslom i vrijednosti poduzeća, koje pokazuje da tvrtke koje ulažu u zadovoljstvo zaposlenika ostvaruju veće

financijske povrate. Integriranjem društvenih pitanja u svoje strategije, poduzeća ne samo da ispunjavaju etičke obveze, već i poboljšavaju svoju otpornost i ugled u eri povećanih društvenih očekivanja.

Upravljanje, treća dimenzija ESG-a, usredotočuje se na strukture i procese koji osiguravaju odgovornost, transparentnost i etičko donošenje odluka. Dobro upravljanje je kamen temeljac organizacijskog integriteta, kao što su istaknuli Shleifer i Vishny (1997.) u svom radu *A Survey of Corporate Governance*. Tvrdi da dobre prakse upravljanja smanjuju rizike i usklađuju upravljanje s interesima dionika. Nedavni korporativni skandali, poput onih koji uključuju krađe osobnih podataka ili financijske malverzacije, naglašavaju troškove zanemarivanja upravljanja. ESG integracija podučava poduzeća usvajanju okvira kao što je Globalna inicijativa za izvješćivanje (GRI) ili Radna skupina za financijska objavljivanja vezana uz klimu (TCFD), osiguravajući robusno izvješćivanje i odgovornost.

Štoviše, integracija ESG-a sve je više povezana s financijskim rezultatima i pristupom kapitalu. Istraživanje Friedea, Buscha i Bassena (2015.), koje objedinjuje više od 2000 empirijskih studija o ESG-u i financijskim rezultatima, nalazi pozitivnu korelaciju između ESG-a i financijskih rezultata. Investitori, također, stavljaju premiju na razmatranja o ESG-u. Održiva ulaganja rastu, pri čemu se predviđa da će globalna ESG imovina premašiti 50 trilijuna dolara do 2025. (Morningstar, 2022.), što signalizira promjenu paradigme na tržištima kapitala. Tvrtke bi trebale postati svjesne da usvajanje ESG načela osigurava da će ostati privlačne ulagačima kojima je prioritet dugoročni rast vođen utjecajem.

Integracija ESG-a potiče inovacije i strateško predviđanje. Hart i Milstein (2003) tvrde da uključivanje razmatranja o ESG-u otvara mogućnosti za tehnološki napredak i širenje tržišta. Na primjer, Teslin naglasak na čistoj energiji i električnim vozilima revolucionirao je automobilsku industriju dok je stvarao značajnu vrijednost za dioničare i društvo. Integracija ESG-a uči poduzeća da prepoznaju takve prilike, usklađujući operativne ciljeve s globalnim izazovima kao što su ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih naroda (SDG).

Integracija načela ESG-a u poslovne strategije nije samo odgovor na društvene pritiske, već put do održivog uspjeha. Analize Rockströma, Freemana, Edmansa i drugih pružaju uvjerljive dokaze da integracija ESG-a povećava otpornost, inovativnost i profitabilnost dok se bavi hitnim globalnim izazovima. Podučavajući važnost ESG-a u kontekstu društvenog utjecaja, organizacije mogu naučiti napredovati u svijetu koji zahtijeva etičke, uključive i održive prakse. U konačnici, integracija ESG-a nudi tvrtkama okvir za usklađivanje svrhe s profitom, osiguravajući da njihov rast pozitivno pridonosi društvu i okolišu.

PODTEMA 4: Etika u poduzeću

Cilj i opseg 	➤ Važnost etičkog ponašanja u poslovanju
Nastavni alati 	➤ Predavanja s predavačima iz akademske zajednice i/ili iz privatnog sektora i/ili civilnog društva ➤ Timski rad i brainstorming ➤ Studije slučaja i primjeri iz stvarnog života ➤ Interaktivni alati ➤ Ankete i testovi: Pitajte učenike o njihovim etičkim stajalištima ili percepcijama uobičajenih poslovnih praksi. ➤ Igranje uloga i simulacije
Ishodi učenja 	➤ IU6: Povezati prijedloge, preporuke i prosudbe s razmišljanjem o društvenim i etičkim odgovornostima dionika na terenu.

Etika u poduzeću

Etika u poduzeću čini temelj organizacijskog integriteta i društvenog povjerenja, igrajući nezamjenjivu ulogu u oblikovanju vrijednosti poduzeća. Osim zakonske usklađenosti, etika obuhvaća moralna načela koja vode odluke i postupke koji utječu na dionike i širu zajednicu. U kontekstu društvenog utjecaja, integracija etike u korporativne strategije osigurava da tvrtke ne samo ispunjavaju društvena očekivanja, već i doprinose zajedničkom dobru. Poučavanje o etici u okviru društvenog utjecaja ključno je za osposobljavanje poduzeća za snalaženje u složenim moralnim pitanjima uz izgradnju dugoročne vrijednosti.

Etičko ponašanje u organizacijama izravno utječe na reputaciju poduzeća i povjerenje dionika. Freemanova (1984.) teorija dionika naglašava važnost održavanja ravnopravnih odnosa sa svim dionicima – kupcima, zaposlenicima, investitorima i zajednicom. Etički propusti, poput onih viđenih u slučajevima poput Enronovog ili Volkswagenovog skandala s emisijama, pokazuju kako odstupanja od moralnih standarda mogu narušiti povjerenje, dovesti do financijskih gubitaka i naštetiti društvenom blagostanju. S druge strane, organizacije koje daju prioritet etičkim praksama, kao što su IKEA, Tesla ili Ben & Jerry's, stječu konkurentsku prednost njegovanjem baze lojalnih kupaca i povećanjem vrijednosti robne marke. Eccles, Ioannou i Serafeim (2014.) pokazuju da tvrtke sa snažnim etičkim obvezama i obvezama održivosti dugoročno nadmašuju svoje konkurente financijski i društveno.

Etika također služi kao vodič za donošenje odluka u složenim, dvosmislenim situacijama u kojima zakoni i propisi nisu sasvim jasni. Etički okviri omogućuju organizacijama pošteno rješavanje dilema, balansirajući motive profita s društvenim interesima. Ova je sposobnost ključna u suočavanju s globalnim izazovima kao što su klimatske promjene, radnička prava i privatnost podataka. Na primjer, tvrtke koje upravljaju umjetnom inteligencijom (AI) moraju se boriti s etičkim pitanjima

kao što su pristranost, nadzor i odgovornost. Postavljanje etike kao temeljnog elementa poslovne strategije osigurava da su organizacije opremljene za odgovorno uvođenje inovacija uz očuvanje povjerenja javnosti.

Nadalje, etika jača unutarnju kulturu organizacije, oblikujući ponašanje zaposlenika i organizacijsku otpornost. Etičke tvrtke njeguju okruženja u kojima se zaposlenici osjećaju poštovani, cijenjeni i motivirani za pozitivan doprinos. Etičko vodstvo stvara kulturu odgovornosti i zajedničke svrhe (Shein, 2010.). To zauzvrat potiče angažman i zadržavanje zaposlenika, smanjujući troškove i povećavajući produktivnost. Valentine i Godkin (2016) pokazuju da etičke organizacije doživljavaju višu razinu predanosti i morala zaposlenika, što se prevodi u poboljšani učinak. Ugrađivanjem etike u svoju kulturu, tvrtke mogu stvoriti radna mjesta koja potiču inovacije i suradnju uz usklađivanje s društvenim vrijednostima.

Etika također ima ključnu ulogu u rješavanju sustavnih nejednakosti i promicanju socijalne pravde. Suvremeni potrošači i investitori sve više zahtijevaju da tvrtke djeluju kao snaga dobra, rješavajući društvene razlike i doprinoseći zajedničkom blagostanju. Etičke prakse kao što su isplata pravednih plaća, osiguravanje sigurnih radnih uvjeta i izbjegavanje izrabljivačkog rada nisu samo moralni imperativi već strateške nužnosti u svijetu u kojem društvena svijest utječe na ponašanje potrošača. Edelmanov barometar povjerenja (2023.) ističe da 73% potrošača očekuje od tvrtki da oblikuju društvena i politička pitanja, naglašavajući središnje mjesto etike u vrijednosnoj ponudi tvrtke.

Etika povećava sposobnost poduzeća da postigne dugoročnu otpornost i održivost. Organizacije koje djeluju s jasnim moralnim stavom bolje su pozicionirane za predviđanje i prilagodbu društvenim promjenama, ublažavanje rizika i iskorištavanje prilika na dinamičnim tržištima. Porter i Kramer (2011) tvrde da se etička razmatranja moraju integrirati u poslovne strategije kako bi se potaknula inovacija i društveni napredak. Usklađivanjem poslovanja s etičkim načelima, tvrtke ne samo da umanjuju rizike, već i otvaraju nove putove za rast, poput održivog razvoja proizvoda ili uključivih poslovnih modela.

Etika je neizostavna komponenta vrijednosti tvrtke, koja čini temelj za povjerenje, otpornost i značajan društveni utjecaj. Poštivanje etike u kontekstu društvenog utjecaja priprema tvrtke da djeluju s integritetom, osiguravajući da njihov uspjeh doprinosi pravednom i održivom društvu. Davanjem prioriteta etici, tvrtke mogu uskladiti svoje djelovanje s vrijednostima svojih dionika, jačajući svoju ulogu pozitivnih agenata promjene.

PODTEMA 5: Organizacijska kultura

Cilj i opseg 	➤ Izgradnja kulture koja podupire duševni utjecaj
Nastavni alati 	➤ Predavanja s predavačima iz akademske zajednice i/ili iz privatnog sektora i/ili civilnog društva ➤ Studije slučaja i primjeri iz stvarnog života ➤ Igranje uloga i simulacije - Teorijski okviri
Ishodi učenja 	➤ IU4: Imati sposobnost korištenja odgovarajućih metodologija za prikupljanje i analizu podataka, integrirati različita znanja, nositi se sa složenošću i formulirati prijedloge i rješenja uvažavajući granice i ograničenja određenih teritorija i zajednica.

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je srce svake tvrtke, oblikujući njezine vrijednosti, ponašanja i procese donošenja odluka. To je nevidljiva sila koja utječe na način na koji zaposlenici komuniciraju, kako vođe upravljaju i kako dionici doživljavaju tvrtku. Kada je usklađena s predanošću društvenom utjecaju, organizacijska kultura može postati moćan pokretač inovacija, povjerenja i stvaranja dugoročne vrijednosti. Uspjeh ugrađivanja društvenog utjecaja unutar organizacijske kulture tvrtke ključan je za osiguravanje da tvrtke posluju ne samo kao subjekti koji stvaraju profit, već i kao oni koji doprinose društvenoj dobrobiti. Kultura nije statična, već se razvija na temelju unutarnje dinamike i vanjskih izazova. U tom kontekstu, usklađivanje organizacijske kulture s inicijativama društvenog utjecaja osigurava da tvrtke ostanu prilagodljive, relevantne i odgovorne u svijetu koji se brzo mijenja. Poticanjem kulture koja daje prioritet etičkom ponašanju, održivosti i inkluzivnosti, tvrtke mogu stvoriti okruženja u kojima zaposlenici i dionici osjećaju svrhu i pripadnost.

Odnos između organizacijske kulture i vrijednosti poduzeća sve je očitiji u suvremenoj poslovnoj praksi. Kultura koja integrira društveni utjecaj u svoje temeljne vrijednosti povećava ugled tvrtke, lojalnost dionika i operativnu učinkovitost. Cameron i Quinn (2011.) ističu da jake kulture usklađene s jasnim, pozitivnim vrijednostima pokreću veći angažman zaposlenika i organizacijski učinak. Kada zaposlenici vjeruju u misiju tvrtke i njenu predanost stvaranju promjene, oni su motiviraniji, inovativniji i produktivniji. Tvrtke poput Salesforcea, koje filantropiju i održivost stavljaju na prvo mjesto kao sastavni dio svoje kulture, pokazuju kako etos vođen svrhom može povećati vrijednost brenda dok istovremeno potiče unutarnje i vanjsko povjerenje.

Štoviše, organizacijska kultura ključan je pokretač učinkovitih strategija društvenog utjecaja. Bez kulture koja podržava i prihvaća društvenu odgovornost, čak i najdobronamjernije inicijative vjerojatno će propasti. Kotterove (1996.) teorije upravljanja promjenama naglašavaju da je kulturno usklađivanje preduvjet za održavanje strateških transformacija. Na primjer, integracija praksi raznolikosti, jednakosti i uključivanja (DEI) u kulturu tvrtke osigurava da naponi za društvenim

utjecajem nadilaze usklađenost na površinskoj razini kako bi postali duboko ugrađeni u svakodnevne operacije. Ovo usklađivanje ne samo da koristi zaposlenicima stvaranjem pravednih i inkluzivnih radnih mjesta, već također jača konkurentsku prednost tvrtke u privlačenju i zadržavanju vrhunskih talenata.

Organizacijska kultura također pojačava kolektivni kapacitet poduzeća za suočavanje s globalnim izazovima. Hart i Milstein (2003.) sugeriraju da su tvrtke s kulturom utemeljenom na održivosti bolje pozicionirane za inovacije i rješavanje složenih pitanja poput klimatskih promjena i nedostatka resursa. Patagonia, na primjer, primjer je kako snažan ekološki etos ugrađen u kulturu tvrtke može nadahnuti zaposlenike i klijente da podrže šire ciljeve održivosti. Usvajanjem sličnih pristupa, tvrtke mogu uskladiti svoje kulturne vrijednosti s ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih naroda (SDGs), pridonoseći sustavnim promjenama uz stvaranje vrijednosti za sve dionike.

Osim toga, kultura utječe na etički kompas organizacije, osiguravajući da procesi donošenja odluka daju prioritet integritetu i odgovornosti. Treviño i Nelson (2021.) tvrde da etičke kulture smanjuju vjerojatnost lošeg ponašanja i povećavaju organizacijsku otpornost. Kada društveni utjecaj postane kulturna norma, stvara se okvir za dosljedno donošenje odluka vođeno vrijednostima, čak i u slučaju vanjskih pritisaka ili kriza. Ovo etičko utemeljenje gradi povjerenje dionika, jačajući legitimitet i dugoročnu održivost tvrtke.

Konačno, kultura društvenog utjecaja podržava inovacije i prilagodljivost. Tvrtke koje njeguju otvorenost, suradnju i svrhu imaju veću vjerojatnost da će generirati kreativna rješenja za društvene izazove. Kulture koje potiču intrinzičnu motivaciju i zajedničku svrhu pokreću više razine inovacija. Inicijative društvenog utjecaja pružaju mogućnosti zaposlenicima da povežu svoj rad sa značajnim ciljevima, jačajući moral i otključavajući svoj kreativni potencijal.

Organizacijska kultura igra ključnu ulogu u oblikovanju vrijednosti poduzeća, osobito u kontekstu društvenog utjecaja. Poticanje kulture usklađene s održivošću, etikom i inkluzivnošću poboljšava ne samo unutarnju koheziju već i vanjsko povjerenje i učinak. Podizanjem svijesti u tvrtkama o važnosti ugrađivanja društvenog utjecaja u njihovo kulturno tkivo, obrazovni programi mogu potaknuti organizacije da djeluju kao katalizatori za pozitivne promjene, stvarajući zajedničku vrijednost za zaposlenike, zajednice i društvo u cjelini. Putem kulture usmjerene na svrhu, tvrtke mogu osigurati da njihov uspjeh bude i trajan i utjecajan, pridonoseći pravednijoj i održivijoj budućnosti.

PODTEMA 6: Integracija održivosti u internu strategiju

Cilj i opseg 	➤ Integracija održivosti u internu strategiju
Nastavni alati 	➤ Predavanja s predavačima iz akademske zajednice i/ili iz privatnog sektora i/ili civilnog društva ➤ Timski rad/Brainstorming/Grupne aktivnosti ➤ Studije slučaja i primjeri iz stvarnog života ➤ Okviri ➤ Kritičko mišljenje - Debate
Ishodi učenja 	➤ IU4: Imati sposobnost korištenja odgovarajućih metodologija za prikupljanje i analizu podataka, integrirati različita znanja, nositi se sa složenošću i formulirati prijedloge i rješenja uvažavajući granice i ograničenja određenih teritorija i zajednica.

Integracija održivosti u internu strategiju

Održivost je nekad bila izbor poduzeća, dok je danas postala strateški imperativ, potaknut rastućim društvenim očekivanjima, regulatornim pritiscima i ekološkim izazovima. Ugrađivanje održivosti u temeljnu strategiju tvrtke osigurava ne samo usklađenost i smanjenje rizika, već i dugoročno stvaranje vrijednosti i otpornost. Dok se poduzeća suočavaju s globalnim izazovima bez presedana kao što su klimatske promjene, nedostatak resursa i društvene nejednakosti, integracija održivosti u strateško planiranje pruža okvir za rješavanje ovih problema uz povećanje konkurentnosti i relevantnosti. Poučavanje tvrtki da uključe održivost u svoje strategije ključno je za njihovo osposobljavanje za stvaranje značajnog društvenog utjecaja i napredovanje u svijetu koji se mijenja.

Ugradnja održivosti u strategiju uključuje usklađivanje poslovnih ciljeva s upravljanjem okolišem, društvenom jednakosti i ekonomskim prosperitetom. Poduzeća koja daju prioritet ljudima, planetu i profitu (pogledajte model trostruke bilance (eng. Triple Bottom Line) mogu bolje predvidjeti i prilagoditi se nadolazećim rizicima, kao što su poremećaji u opskrbnom lancu ili promjena očekivanja potrošača. Na primjer, Unileverov *Sustainable Living Plan*, koji integrira ciljeve održivosti u svaki aspekt svog poslovanja, potaknuo je financijski rast i značajno smanjenje utjecaja na okoliš. To pokazuje da strateška održivost nije samo moralna obveza, već i izvor inovacija i konkurentske prednosti.

Integracija održivosti u strategiju također jača sposobnost tvrtke da odgovori na zahtjeve dionika. Freemanova (1984.) teorija dionika naglašava da poduzeća uspijevaju kada se bave potrebama svih dionika, uključujući zaposlenike, klijente, investitore i zajednice. Suvremeni dionici sve više očekuju od tvrtki da se ponašaju odgovorno, što dokazuje porast etičke potrošnje i održivog ulaganja. Prema Ecclesu, Ioannou i Serafeimu (2014.), tvrtke koje usvoje strategije usmjerene na održivost doživljavaju višu razinu povjerenja i lojalnosti dionika, što u konačnici poboljšava njihovu financijsku izvedbu.

Ugrađivanjem održivosti u svoje strategije, tvrtke mogu izgraditi dublje veze s dionicima dok istovremeno pokazuju svoju predanost društvenoj dobrobiti i dobrobiti okoliša.

Nadalje, strategije usmjerene na održivost potiču inovacije i otvaraju nova tržišta. Hart i Milstein (2003.) naglašavaju kako fokusiranje na izazove održivosti omogućuje tvrtkama razvijanje vrhunskih rješenja i korištenja prilika koje se pojavljuju. Na primjer, Teslina integracija čiste energije i električnih vozila u svoju strategiju revolucionirala je automobilsku industriju dok se bavila kritičnim ekološkim problemima. Slično tome, tvrtke u sektoru hrane i pića, kao što je Danone, prihvatile su održivu poljoprivredu i načela kružnog gospodarstva kako bi smanjile otpad i poboljšale učinkovitost resursa. Ugrađivanje održivosti u strategiju tako osigurava da poduzeća ostanu na čelu inovacija dok pridonose sustavnim promjenama.

Strateški fokus na održivost također povećava otpornost ublažavanjem rizika povezanih s ekološkim i društvenim poremećajima. Ekolozi naglašavaju hitnu potrebu da poduzeća posluju unutar ekoloških ograničenja kako bi spriječili destabilizirajuće utjecaje na prirodne sustave. Tvrtke koje ne uzmu u obzir rizike održivosti – kao što su nestašica vode, katastrofe povezane s klimom ili gubitak bioraznolikosti – izlažu se operativnim i reputacijskim štetama. Suprotno tome, organizacije koje integriraju održivost u svoje strategije grade kapacitete prilagodbe koji im omogućuju da se nose s neizvjesnošću i osiguraju svoju dugoročnu održivost. Na primjer, naponi Nestléa da promiče održivu nabavu izvora i očuvanje vode odražavaju njegovu stratešku predanost ublažavanju rizika povezanih s resursima, dok podupiru globalne ekološke ciljeve.

Ugrađivanje održivosti u strategiju usklađuje poduzeća s globalnim okvirima i društvenim prioritetima, kao što su ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih naroda (SDG). Sachs (2015.) ističe ključnu ulogu poduzeća u postizanju ciljeva održivog razvoja, s obzirom na njihovu sposobnost da mobiliziraju resurse, pokreću inovacije i utječu na globalne sustave. Uključivanjem ciljeva održivog razvoja u svoje strateške ciljeve, tvrtke pridonose globalnom napretku, istovremeno unapređujući svoju ponudu vrijednosti. Inicijative poput Microsoftove predanosti da postane ugljično negativna do 2030. godine primjer su kako usklađivanje strategije s održivošću ne samo da rješava hitne globalne izazove, već i jača korporativni ugled i povjerenje dionika. Ugradnja održivosti u poslovnu strategiju ključna je za stvaranje društvenog utjecaja, poticanje inovacija i osiguravanje dugoročnog uspjeha. Ovaj pristup osigurava da poslovni uspjeh nije definiran samo profitom, već i vrijednošću koju stvara za društvo i planet.

Strategija i strateško planiranje

Strategija stvara zajedničko razumijevanje onoga što organizacija želi postići i što treba učiniti da ispuni svoje ciljeve. Strateški planovi premošćuju jaz od općeg smjera do specifičnih projekata i svakodnevnih radnji koje u konačnici provode strategiju.

Slika 2. Strateško planiranje



Izvor: Essential Guide to Strategic Planning, <https://www.gartner.com/en/insights/strategic-planning>

Strategija definira dugoročni smjer poduzeća. Strategija artikulira što će poduzeće učiniti kako bi se natjecalo i uspjelo na odabranim tržištima ili, za javni sektor, što će institucija učiniti kako bi postigla svoju misiju.

Zadatak 1. Pronalaženje vrijednog uzroka

Počnite razmišljati o mogućem društvenom doprinosu vaše (izmišljene ili stvarne) organizacije – stvorite strateški okvir usmjeren samo na ono što je relevantno za vaš projekt – kritične pretpostavke, relevantne metrike i ključne inicijative koje vaš projekt treba kako bi učinkovito doprinio organizacijskim ciljevima, čak i kad se ti ciljevi mijenjaju.

Strateškim planiranjem se definira kako će poduzeće ostvariti svoje strateške ambicije u srednjoročnom razdoblju. Prečesto se strateški planovi stvaraju i potom zaboravljaju dok ne započne sljedeći ciklus planiranja. Dobro izrađen strateški plan pretvara strategiju poduzeća u jasan plan inicijativa, akcija i ulaganja potrebnih za provedbu strategije i postizanje poslovnih ciljeva.

Strateško planiranje je ključno jer postavlja jasan smjer za organizaciju, pomaže u usklađivanju resursa i napora prema postizanju dugoročnih ciljeva goals.

Slika 3. Glavni razlozi važnosti strateškog planiranja



Izvor: autori

Integracija **ciljeva društvenog utjecaja** u strateški plan omogućuje organizaciji bavljenje širim društvenim izazovima uz postizanje svojih poslovnih ciljeva. Strukturirani pristup ugrađivanju ciljeva društvenog učinka u strategiju i strateško planiranje podrazumijeva:

1. Uskladite ciljeve društvenog utjecaja s misijom i vizijom

Započnite preispitivanjem misije i vizije organizacije kako biste bili sigurni da odražavaju predanost pozitivnom društvenom utjecaju. Ako je potrebno, ažurirajte ih kako biste uključili društvene i ekološke ciljeve. Definirajte što društveni utjecaj znači za organizaciju i kako se usklađuje s osnovnom poslovnom svrhom. Na primjer, tehnološka tvrtka može se usredotočiti na digitalnu uključenost, dok prehrambena tvrtka može naglasiti održivu nabavu.

2. Identificirajte relevantna područja društvenog utjecaja

Provedite procjenu (anketu) kako biste identificirali društvena i ekološka pitanja koja su najvažnija dionicima (kupcima, zaposlenicima, investitorima, zajednicama itd.) i čvrsto je uskladite s poslovanjem. Odaberite određena područja u kojima organizacija može ostvariti opipljiv utjecaj, poput obrazovanja, zdravstva, održivosti okoliša ili gospodarskog razvoja.

3. Postavite jasne, mjerljive ciljeve društvenog utjecaja

Postavite jasne, djelotvorne ciljeve koji su u skladu s prioritetima društvenog utjecaja. Učinite ih SMART (eng. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound – specifičnim, mjerljivim, ostvarivim, relevantnim i vremenski ograničenim) kako biste olakšali praćenje i odgovornost. Na primjer, financijska institucija može postaviti cilj povećanja financiranja za podzastupljene poduzetnike za određeni postotak u sljedećih pet godina.

4. Uključite društveni utjecaj u temeljne strateške ciljeve

Integrirajte ciljeve društvenog utjecaja izravno u šire poslovne ciljeve. Na primjer, ako je cilj smanjiti emisije ugljika, to bi moglo biti povezano s operativnom učinkovitošću, razvojem proizvoda ili upravljanjem opskrbnim lancem. Osigurajte da ciljevi društvenog utjecaja nadopunjuju financijske i operativne ciljeve, stvarajući kohezivnu strategiju koja cijeni i profit i svrhu.

5. Uključite dionike i formirajte partnerstva

Uključite zaposlenike, kupce, investitore i članove zajednice kako biste dobili informacije o ciljevima društvenog utjecaja i osigurali usklađenost s očekivanjima dionika. Izgradite partnerstva s neprofitnim organizacijama, nevladinim organizacijama ili drugim organizacijama sa stručnim znanjem u relevantnim područjima. Ove suradnje mogu pojačati učinak i stvoriti kredibilitet u postizanju društvenih ciljeva.

6. Ugradite društveni utjecaj u ključne pokazatelje učinka (KPI)

Pored uobičajenih financijskih izvješća, uključite KPI-je društvenog utjecaja u različita izvješća. To bi moglo uključivati mjerenja smanjenja emisija, ulaganja u zajednicu ili poboljšanja društvenog blagostanja. Redovito pratite te ključne pokazatelje uspješnosti i izvještavajte interno i eksterno o održivosti, kako biste stvorili transparentnost i odgovornost.

7. Osnažite vodstvo i dodijelite resurse

Osigurajte prihvaćanje vodstva i odredite lidere koji će pokretati inicijative za društveni učinak. Osnažite te vođe potrebnim ovlastima, proračunima i podrškom za provedbu projekata društvenog utjecaja. Dodijelite resurse za ciljeve društvenog utjecaja, poput financiranja i motiviranih zaposlenika, ugrađujući ih u planove i proračune odjela kako biste osigurali da su djelotvorni i održivi.

8. Njegujte kulturu društvene odgovornosti

Prenesite važnost ciljeva društvenog utjecaja cijeloj organizaciji. Potaknite zaposlenike na svim razinama da daju ideje i inicijative koje podržavaju te ciljeve. Ponudite obuku i poticaje koji su u skladu s društvenom odgovornošću, stvarajući kulturu u kojoj su zaposlenici motivirani za unaprjeđenje poslovnih i društvenih ciljeva.

9. Redovito procjenjujte i prilagođavajte

Kontinuirano nadzirite učinkovitost strategija društvenog utjecaja, prikupljajući podatke kako biste razumjeli što funkcionira i gdje su potrebna poboljšanja. Prilagodite ciljeve i strategije kao odgovor na promjene u društvenom, okolišnom ili regulatornom okruženju kako biste ostali u skladu s poslovnim i društvenim prioritetima.

Okvir 1. Primjeri ciljeva društvenog utjecaja u strateškom planiranju

- **Održivo poslovanje:** Smanjenje utjecaja na okoliš minimiziranjem otpada i korištenjem obnovljivih izvora energije.
- **Uključiva radna snaga:** Postavljanje ciljeva raznolikosti, jednakosti i uključivanja kako bi se osigurala reprezentativna radna snaga i poštene mogućnosti.
- **Angažman u zajednici:** Posvećenost društvenim programima u zajednicama u kojima organizacija djeluje, kao što su obrazovanje, pristup zdravstvenoj skrbi i inicijative za ekonomski razvoj.

Provođenje strategije u praksi

Integracija ciljeva društvenog utjecaja u strateško planiranje ne samo da poboljšava ugled tvrtke, već i jača njezinu dugoročnu vrijednost i otpornost.

Angažman na ostvarenju društvenog utjecaja mora biti ugrađen u strategiju i strateško planiranje. Ugrađivanje društvenog utjecaja u vašu strategiju i strateško planiranje može stvoriti trajnu vrijednost za vašu organizaciju i zajednice kojima služite.



Tablica 1. Koraci za učinkovito integriranje društvenog utjecaja

Koraci	Aktivnosti	Cilj	Alati
1. Defirati svoji viziju društvenog utjecaja	Uskladiti s misijom	Osigurajte da su vaši ciljevi društvenog utjecaja u skladu s temeljnom misijom i vrijednostima vaše organizacije.	Brainstorming
	Identificirati glavni probleme	Odredite društvena pitanja koja najviše odjekuju među vašim dionicima i uskladite ih sa svojim znanjima	Brainstorming
2. Postaviti jasne ciljeve	Razviti ciljeve	Razviti specifične, mjerljive, ostvarive, relevantne i vremenski ograničene ciljeve povezane s društvenim utjecajem.	SMART ciljevi
	Angažman dionika	Uključite dionike u proces postavljanja ciljeva kako biste osigurali da su njihove perspektive i potrebe riješene.	Gost predavač
3. Provedite procjenu društvenog utjecaja	Izvršite osnovnu procjenu	Analizirajte trenutne društvene uvjete i potrebe u zajednicama na koje utječete.	Simulacija procjene potreba zajednice
	Dizajnirajte način mjerenja ujecaja	Uspostavite ključne pokazatelje učinka (KPI) za mjerenje društvenog utjecaja, uključujući kvalitativne i kvantitativne pokazatelje.	Igranje uloga dionika / Primjeri iz stvarnog svijeta
4. Integriranje društvenog utjecaja u strateško planiranje	Strateški prioriteti	Uključite ciljeve društvenog utjecaja u strateške prioritete i inicijative vaše organizacije.	Igranje uloga
	Alokacija resursa	Dodijelite resurse (vrijeme, proračun, osoblje) posebne za projekte i inicijative s društvenim utjecajem.	Simulacija alokacije resursa
5. Njeguajte kulturu društvene odgovornosti	Trening i razvoj	Omogućite obuku za zaposlenike kako bi razumjeli važnost društvenog utjecaja i kako mogu doprinijeti.	Radionica o društvenom utjecaju

	Poticaži	Potaknite timove da slijede ciljeve društvenog utjecaja uz tradicionalne poslovne ciljeve.	Gost predavač
6. Suradnja s partnerima	Strateški savezi	Stvorite partnerstva s nevladinim organizacijama, lokalnom zajednicom i drugim poduzećima kako biste poboljšali svoje napore za društveni učinak.	Partnerstvo Vježba simulacije Gost predavač
	Zajednički resursi	Iskoristite zajedničke resurse i stručnost kako biste maksimalno povećali svoj učinak.	Gost predavač
7. Komunicirajte i uključite se	Transparentnost	Redovito komunicirajte svoje ciljeve društvenog utjecaja, napredak i rezultate dionicima, uključujući zaposlenike, kupce i zajednicu.	Simulacija komunikacije dionika
	Mehanizmi povratne sprege	Uspostavite kanale za povratne informacije od dionika kako biste kontinuirano poboljšavali svoje inicijative društvenog utjecaja.	Dizajn povratnih informacija dionika
8. Praćenje i procjena	Tekuća procjena	Redovito procjenjujte svoje inicijative društvenog utjecaja i izvještavajte o njima kako biste procijenili njihovu učinkovitost.	Procjena društvenog utjecaja i izvješćivanje
	Iterativno poboljšanje	Iskoristite nalaze evaluacije za usavršavanje strategija i poboljšanje budućih inicijativa.	Strateško usavršavanje i akcijsko planiranje
9. Utjecaj prezentacije	Pripovijedanje	Podijelite priče o uspjehu i studije slučaja koje ističu pozitivne društvene promjene koje je vaša organizacija omogućila.	Radionica za pripovijedanje i razvoj studije slučaja
	Izvešća o utjecaju	Objavite godišnja izvešća o učinku s detaljima vaših	Izvešće o utjecaju

		aktivnosti i rezultata društvenog utjecaja.	
10. Posvećenost dugoročnom angažmanu	Održivost	Razvijte dugoročne strategije koje osiguravaju stalni društveni učinak, umjesto jednokratnih projekata.	Strategija održivog društvenog utjecaja
	Ulaganje u zajednicu	Razmislite o osnivanju zaklade ili namjenskog fonda za potporu tekućim društvenim inicijativama.	Zaklada

Slijedeći ove korake, možete izraditi strateški plan koji istinski integrira društveni utjecaj u DNK vaše organizacije, potičući i organizacijski uspjeh i pozitivne promjene u zajednici.

Najbolje prakse (međunarodne i nacionalne)

Studija slučaja 1: Integracija ciljeva društvenog utjecaja u GreenLeaf Foods

Uvod

GreenLeaf Foods, tvrtka srednje veličine za proizvodnju hrane, odlučila je integrirati ciljeve društvenog utjecaja u svoju poslovnu strategiju kako bi odgovorila na potražnju potrošača za održivom i etički proizvedenom robom. S fokusom na hranu biljnog podrijetla, GreenLeaf se prirodno uskladio s ekološkim ciljevima, ali je ipak želio produbiti svoj utjecaj. Tvrtka se posvetila određenim ciljevima društvenog utjecaja, uključujući smanjenje svog ugljičnog otiska, etično dobavljanje sastojaka i potporu lokalnim zajednicama. Izazov je bio provedba ovih ciljeva na mjerljiv način kako bi se osigurala odgovornost i pokazali rezultati dionicima.

Postavljanje ciljeva društvenog utjecaja

GreenLeaf Foods identificirao je tri ključna cilja društvenog utjecaja:

1. **Održivost okoliša:** Ostvarite smanjenje emisije ugljika od 30% u cijelom opskrbnom lancu u roku od tri godine.
2. **Etički izvori:** Prijelaz na 100% etički izvorne sastojke kroz partnerstvo s certificiranim dobavljačima i poljoprivrednicima.
3. **Podrška zajednice:** Uložite 2% godišnjeg profita u programe lokalne zajednice, posebno one koji se bave nesigurnošću hrane i podupiru obrazovanje.

Ovi su ciljevi odabrani zbog njihove usklađenosti s vrijednostima brenda GreenLeaf, utjecajem na dionike i relevantnošću za trendove u industriji.

Strategija provedbe

GreenLeaf Foods započeo je osnivanjem međusektorskog odbora za društveni utjecaj odgovornog za nadzor i izvješćivanje o napretku inicijative. Tvrtka je također uspostavila partnerstva s trećim stranama kako bi provjerila svoje izvorne standarde i pratila emisije ugljika. Uz to, GreenLeaf je kreirao obrazovne programe i volonterske inicijative za zaposlenike, pomažući u njegovanju kulture oko društvenog utjecaja.

Kako bi pratio napredak, odbor je razvio ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) prilagođene svakom cilju:

1. KPI za smanjenje ugljika: mjesečna i godišnja metrika emisije ugljika, u usporedbi s osnovnim podacima iz prethodnih godina.
2. KPI za etičke izvore: postotak sastojaka iz certificiranih etičkih izvora i broj partnerstava s etičkim dobavljačima.
3. KPI za podršku zajednice: financijski doprinosi programima zajednice, broj volonterskih sati zaposlenika i podaci ankete o učinkovitosti programa.

Mjerenje utjecaja i rezultata

Nakon godinu dana provedbe, GreenLeaf Foods **analizirao je učinak** svojih društvenih ciljeva. Za ekološku održivost, GreenLeafove emisije ugljika smanjile su se za 10%, čime je tvrtka na pravom putu da ispuni svoj trogodišnji cilj. Cilj etičkog nabave pokazao je sporiji napredak, sa samo 60% sastojaka nabavljenih etičkim putem. GreenLeaf je odgovorio prilagodbom zahtjeva dobavljača i pružanjem podrške manjim dobavljačima da ispune standarde certifikacije. Što se tiče potpore zajednice, GreenLeaf je uložio 1,5% svoje dobiti, uz pozitivan prijem od strane lokalnih zajednica, što je dokazano povratnim informacijama iz ankete koje pokazuju 20% percipiranog poboljšanja u sigurnosti hrane među korisnicima.

Kako bi osigurao transparentnost, GreenLeaf je izdao godišnje izvješće o društvenom utjecaju s detaljima ovih metrika i radnji poduzetih za rješavanje nedostataka. Osim toga, tvrtka je provela anketu među zaposlenicima koja je otkrila da se 85% zaposlenika osjeća motiviranije radeći za društveno odgovornu tvrtku, što ukazuje da su ciljevi također poboljšali moral i zadržavanje zaposlenika.

Provjerite svoje znanje iz Modula 1 – Korporativno upravljanje i strategija

1. Pitanja točno / netočno

	Pitanje	Odgovor (Točno / Netočno)
P.1	Programi i mjere za promicanje društvene dobrobiti mogu se nazivati različitim nazivima: društveno odgovoran marketing, uključenost zaposlenika, društvena odgovornost poduzeća, uključujući ESG, SDGs, društveno poduzetništvo, itd.	
P.2	Prvi korak u ugrađivanju društvenog utjecaja u strategiju vaše organizacije je provođenje procjene društvenog utjecaja.	
P.3	Postavljanje SMART ciljeva znači osigurati da su ciljevi specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni.	
P.4	Suradnja s vanjskim partnerima može poboljšati napore organizacije u pogledu društvenog utjecaja pružanjem dodatnih resursa i stručnosti.	
P.5	Praćenje i evaluacija inicijativa društvenog učinka nije potrebno nakon što je projekt pokrenut.	

Točni odgovori: Točno P1, P3, P4; Netočno P2, P5

2. Pitanja s višetrukim izborom odgovora

	Pitanje	Ponudeni odgovori	Točan odgovor (A/B/C/D)
P.1	Koji je prvi korak u ugrađivanju društvenog utjecaja u strategiju vaše organizacije?	A) Postaviti jasne ciljeve B) Definirati svoju viziju društvenog utjecaja C) Provesti procjenu društvenog utjecaja D) Poticati kulturu društvene odgovornosti	
P.2	Koji je ključni aspekt provođenja procjene društvenog učinka?	A) Identificiranje potencijalnih partnerstava B) Analiza trenutnih društvenih uvjeta i potreba C) Raspodjela proračuna za projekte D) Uspostavljanje marketinških strategija	
P.3	Kako organizacija može njegovati kulturu društvene odgovornosti?	A) Usredotočujući se isključivo na financijski učinak B) Omogućavanjem mogućnosti obuke i razvoja C) Ograničavanjem angažmana dionika D) Smanjenjem napora u dosezanju zajednice	
P.4	Što treba uključiti u komunikacijsku strategiju s obzirom na društveni učinak?	A) Dijeljenje samo metrike financijske uspješnosti B) Redovita ažuriranja o ciljevima društvenog utjecaja, napretku i rezultatima	

		C) Minimiziranje povratnih informacija dionika D) Fokusiranje samo na uspješne projekte	
P.5	Koji je učinkovit način za prikazivanje društvenog utjecaja vaše organizacije?	A) Očuvanje tajnosti oko projekata B) Poboljšati strategije i unaprijediti buduće inicijative C) Osigurati da nema promjena u izvornom planu D) Izbjeći uključivanje dionika	

Točni odgovori: P1: B, P2: B, P3: B, P4: B; P5: B

Zadatak 2. Razvijanje strategije društvenog utjecaja

Cilj: Studenti će dizajnirati strategiju društvenog utjecaja za izmišljenu ili stvarnu organizaciju, integrirajući naučene koncepte o društvenom utjecaju u strateško planiranje.

Smjernice:

1. **Odaberite organizaciju:** Odaberite izmišljenu organizaciju ili stvarnu neprofitnu ili profitnu organizaciju. Navedite kratak opis organizacije, uključujući njezinu misiju i osnovne aktivnosti.
2. **Identificirajte društvena pitanja:** Istražite i identificirajte 2-3 relevantna društvena pitanja koja su u skladu s misijom organizacije i zajednicama kojima služi. Objasnite zašto su ova pitanja značajna.
3. **Definirajte viziju društvenog utjecaja:** Artikulirajte jasnu viziju društvenog utjecaja za organizaciju. Ova vizija treba odražavati kako organizacija namjerava riješiti identificirana društvena pitanja.
4. **Postavite SMART ciljeve:** Razvijte 3-5 SMART cilja koji se odnose na viziju društvenog utjecaja. Osigurajte da je svaki cilj specifičan, mjerljiv, ostvariv, relevantan i vremenski ograničen.
5. **Provedite procjenu društvenog utjecaja:** Opišite ključne elemente procjene društvenog utjecaja koje bi organizacija mogla koristiti za razumijevanje trenutnih društvenih uvjeta. Uključite vrste podataka koje bi bilo korisno prikupiti.
6. **Nacrtajte strateške inicijative:** Predložite 2-3 strateške inicijative ili programa koje bi organizacija mogla provesti kako bi postigla svoje ciljeve društvenog utjecaja. Objasnite kako će ove inicijative riješiti identificirana društvena pitanja.
7. **Napravite komunikacijski plan:** Razvijte kratak komunikacijski plan koji opisuje kako će organizacija uključiti dionike o svojim ciljevima i inicijativama društvenog utjecaja. Uključite metode za transparentnost i povratne informacije.
8. **Praćenje i evaluacija:** Opišite kako će organizacija pratiti i evaluirati učinkovitost svojih inicijativa društvenog utjecaja. Uključite specifične metrike ili pokazatelje koji bi se koristili za mjerenje uspjeha.

Isporučevine:

1. **Rad:** Pisani dokument (3-5 stranica) koji opisuje strategiju društvenog utjecaja.
2. **Prezentacija:** Pripremite prezentaciju (5-10 minuta) sažimajući svoju strategiju društvenog utjecaja. Istaknite ključne točke, uključujući viziju društvenog utjecaja, ciljeve, inicijative i plan evaluacije.
3. **Razmišljanje:** Nakon prezentacije, napišite kratko razmišljanje (1-2 odlomka) o onome što ste naučili tijekom ovog zadatka o važnosti društvenog utjecaja u strateškom planiranju.

Literatura

1. Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011): Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. HBR
2. Freeman, Edward R.; Dmytriiev, Sergiy D.; Phillips, Robert A. (2021), Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm, *Journal of Management* 47(5):014920632199357, <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
3. Hart, Stuart L. and Milstein, Mark (2003), Creating Sustainable Value, *Academy of Management Perspectives* 17(2), <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
4. Sinek, Simon (2009), *Start with Why*, Portfolio - Penguin group
5. Bansal, P. and DesJardine, M. R. (2014), Business sustainability: It is about time, *Strategic Organization*, 12(1), 70-78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
6. Edmans, Alex (2012), The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Perspectives* 26(4), 1-19, available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2054066> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2054066>
7. Shleifer, Andrei and Vishny Robert W. (1997), A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, Vol. 52, No. 2, pp. 737-783, available at: <https://www.jstor.org/stable/2329497>, <https://doi.org/10.2307/2329497>
8. Friede, Gunnar; Busch, Timo and Bassen, Alexander (2015), ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Volume 5, Issue 4, p. 210-233, <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
9. Eccles, Robert G.; Ioannou, Ioannis and Serafeim, George (2014), The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, *Management Science*, Vol. 60, No. 11, pp. 2835-2857 <https://www.jstor.org/stable/24550546>
10. Valentine, Sean and Godkin, Lynn (2016), Ethics policies, perceived social responsibility, and positive work attitude, *The Irish Journal of Management*, Volume 35 (2016): Issue 2, <https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0013>
11. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, John Wiley & Sons

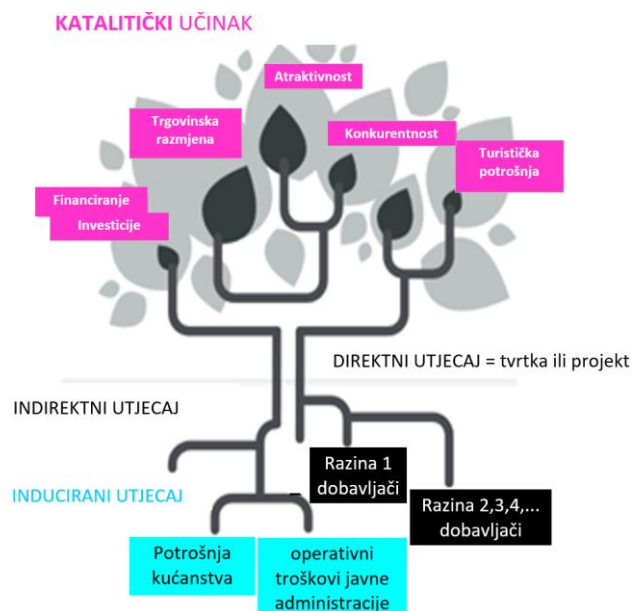
MODUL 2: TERITORIJALNA ANALIZA

Opis modula 2 	Drugi modul, „Teritorijalna analiza“ objašnjava: ➤ Koji je relevantni teritorij za djelovanje SIM-a? (institucionalna i ekonomska analiza) ➤ Koji su izazovi s kojima se suočava područje djelovanja SIM-a? ➤ Tko su ključni dionici za djelovanje SIM-a?
Ciljevi 	➤ Razumijevanje lokalnog ekosustava u kojem tvrtka posluje ➤ Identificiranje društvenih potreba na koje bi tvrtka mogla odgovoriti ➤ Istraživanje mogućnosti partnerstva s lokalnim akterima
Ishodi učenja 	➤ Znanje: znati i razumjeti teritorijalni kontekst (IU1), mrežu dionika i mogućih teritorijalnih saveza (IU2, IU3). ➤ Vještine: prikupljanje i analiza podataka, mapiranje dionika (IU4, IU5). ➤ Stavovi: Vrednovati ulogu teritorijalne analize u strategiji (IU3).
Trajanje 	➤ 6 sati

PODTEMA 1: Koji teritorij?

Cilj i opseg 	➤ Razumijevanje institucionalnog okruženja u kojem poduzeće posluje i djelokruga njegovog ekonomskog djelovanja ➤ Identificiranje relevantnog teritorija za djelovanje SIM-a
Nastavni alati 	➤ Institucionalna analiza ➤ Softver za mapiranje
Ishodi učenja 	➤ IU1: Demonstrirati znanje i razumijevanje složenosti dimenzija održivosti u društvenom i ekonomskom smislu, te implikacija u odnosu na različit teritorijalni i socioekonomski razvoj i pitanja planiranja ➤ IU4: Imati sposobnost korištenja odgovarajućih metodologija za prikupljanje i analizu podataka, integrirati različita znanja, nositi se sa složenošću i formulirati prijedloge i rješenja uvažavajući granice i ograničenja određenih teritorija i zajednica

Koji teritorij?



Vaša tvrtka ima utjecaj na teritorij **onim što jest ili onime što radi**, dopuštajući lokalnim tvrtkama pristup tržištu, promičući njihovu konkurentnost i razvoj.

Vaša tvrtka ima utjecaj na teritorij **kroz svoje tokove potrošnje** (kupovine, plaće, poreze, investicije itd.).

Izvor: <https://utopies.com/wp-content/uploads/2020/07/Empreinte-economique.pdf>, (prijevod autora)

Cilj ovog dijela je pružiti razumijevanje lokalnog ekosustava u kojem tvrtka posluje. Kada govorimo o teritorijalnoj odgovornosti društva, na koje područje mislimo? Stoga je potrebno identificirati relevantno područje za tvrtku, ono na kojem može/želi razvijati veze.

	Ciljevi	Metode / alati
Administrativni teritorij	Razumijevanje institucionalnog okruženja u kojem tvrtka posluje	Institucionalna analiza
	Identificiranje javnih aktera na koje se SIM može osloniti	Uspostavljanje imenika kontakata
Ekonomski teritorij	Definiranje opsega gospodarskog djelovanja poduzeća	Korištenje datoteka kupaca/dobavljača
	Pronalazak dobavljača i kupaca	Softver za mapiranje
Teritorij akcije SIM-a	Definiranje područja unutar kojeg SIM želi koncentrirati svoje djelovanje	Analiza podataka

Pojam teritorija je višeznačan. Naravno, to je geografski prostor, ali pojam nije ograničen samo na značenje u užem smislu. To je i društvena stvarnost gdje agenti imaju različito razumijevanje teritorija ovisno o svom osobnom iskustvu. Na primjer, za kućanstvo, teritorij odgovara njegovoj stambenoj zoni (fr. "[bassin de vie](#)"). Za poduzeće, teritorij se više odnosi na područje u kojem se odvija njegova ekonomska aktivnost (prodaja, nabava, zapošljavanje itd.). Međutim, studije pokazuju da poslovni čelnici imaju konfuzan pogled na teritorij (vidi na primjer studiju francuskih malih i srednjih poduzeća koju su proveli [Cardebat et al. 2014](#)). Konkretno, oni imaju nejasnu koncepciju teritorijalnih podjela i povezanih mreža aktera.

Stoga je prvi pristup utvrđivanju teritorija tvrtke razumijevanje institucionalnog okruženja u kojem tvrtka posluje.

1.1. Administrativni teritorij

Cjelokupni nacionalni teritorij podijeljen je na regije kojima upravljaju javna tijela. Raspon nadležnosti ovih teritorijalnih javnih tijela ovisi o stupnju decentralizacije zemlje (Cf. [World Observatory on Subnational Government Finance and Investment](#), OECD/UCLG).

→ **Svaki partner treba prilagoditi sadržaj s obzirom na:**

- ◆ Razine regionalne vlasti,
- ◆ Ovlasti nižih razina vlasti.

Cilj: Na temelju ovog institucionalnog razumijevanja teritorija, cilj je identificirati javne aktere (ili službe) s kojima će SIM možda morati surađivati.

1.2. Ekonomski teritorij

Drugi pristup teritoriju tvrtke je utvrđivanje područja na kojem društvo obavlja svoju gospodarsku djelatnost. Ovaj teritorij treba mapirati korištenjem različitih izvora informacija (dosjei kupaca, dobavljača, zaposlenika...).

Karta bi trebala pokazati:

- Lokacije operativnih jedinica,
- Mjesto prebivališta zaposlenika,
- Lokacije kupaca,
- Mjesta opskrbe (sirovine i dobavljači).

U idealnom slučaju, ova vježba lociranja trebala bi biti popraćena opisom povezanih novčanih tokova, koji se mogu pratiti iz financijskih izvješća poduzeća. Na taj se način može vizualizirati zemljopisna raspodjela novčanih tokova u i izvan teritorija tvrtke.

Alat: softver za mapiranje (npr. QGIS)

1.3. Teritorij akcije SIM-a

Stupanj povezanosti i usidrenost u lokalnu zajednicu može se definirati putem Maslowljeve piramide.



Izvor : [S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance](#), Orée, 2017, str. 13 (prijevod autora).

"Pasivno usidrenje (eng. Passive anchoring): Teritorij je oslonac za djelatnost tvrtke, koja ne nastoji razvijati svoje lokalno usidrenje izvan osnovne "dozvole za rad".

Produktivno usidrenje (eng. Productive anchoring): Tvrtka analizira svoje okruženje kako bi učvrstila svoju "dozvolu za rad" i prilagodila ponudu lokalnim potrebama. Njegove aktivnosti usmjerene su na povećanje učinkovitosti proizvodnih pogona. Radi na svom imidžu i reputaciji kako bi održao povjerenje u okruženju koje doživljava restriktivnim.

Kontributivno usidrenje (eng. Contributive anchoring): Kako bi razvila svoje ekonomske performanse, tvrtka mora ojačati svoje lokalno usidrenje. Sudjeluje u kolektivnom učenju i procesima suizgradnje koji mu omogućuju doprinos lokalnom razvoju i rezultira *win-win* situacijom.

Međuvizno usidrenje (eng. Interdependent anchoring): Za tvrtku je teritorij postao projektni prostor s drugim akterima u lokalnom ekosustavu. Time se višestruko povećava sposobnost tvrtke za inovacije i jača njena sposobnost odgovora na zahtjeve tržišta." ([S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance](#), Orée, 2017, str. 13, prijevod autora)

Analiza provedena u prethodnom odjeljku omogućit će smještanje poduzeća unutar ove piramide te identificiranje područja u kojem poduzeće želi razviti veze s lokalnom zajednicom..

PODTEMA 2: Profil teritorija djelovanja SIM-a

Cilj i opseg 	➤ Identificiranje izazova s kojima se teritorij suočava kako bi se precizirale društvene potrebe na koje bi tvrtka mogla pokušati odgovoriti kroz akciju SIM-a
Nastavni alati 	➤ Softver za analizu podataka i mapiranje ➤ PESTEL / SWOT analiza
Ishodi učenja 	➤ IU2: Demonstrirati uvid u kritične uvjete koji pružaju osnovu za razvoj i primjenu transformativnog planiranja i projekata na lokalnoj razini ➤ IU4: Imati sposobnost korištenja odgovarajućih metodologija za prikupljanje i analizu podataka, integrirati različita znanja, nositi se sa složenošću i formulirati prijedloge i rješenja uvažavajući granice i ograničenja određenih teritorija i zajednica

Profil teritorija djelovanja SIM-a

Cilj ovog dijela je omogućiti studentima (polaznicima) da dijagnosticiraju potrebe regije korištenjem i analizom različitih izvora podataka. Učenicima će tada biti omogućeno identificirati moguće smjerove djelovanja.

	Ciljevi	Methodologija / alati
Prikupljanje podataka	Prikupiti informacije o ekonomskim, društvenim, društvenim i okolišnim uvjetima teritorija	Definicija pokazatelja Korištenje baza podataka
Teritorijalna dijagnoza	Sastavljanje popisa ranjivosti i mogućnosti teritorija	PESTEL / SWOT analiza
Aksijske osi za SIM	Odredite potrebe na koje će tvrtka vjerojatno odgovoriti Definirajte smjerove djelovanja tvrtke	

2.1. Prikupljanje podataka i analiza

Statistički pokazatelji pružaju solidnu osnovu za procjenu ranjivosti i mogućnosti teritorija.

Prikupljanje i organizacija podataka odvijat će se u 3 faze:



Izvor: <https://www.diagnostic-territoire.org/documentation/donnees-quantitatives>, (prijevod autora)

Kako bi se okarakterizirao teritorij, podaci se mogu prikupljati u 4 područja:

- ekonomski (zaposlenost/nezaposlenost, životni standard, ekonomski razvoj)
- socijalni (siromaštvo/isključenost, stanovanje, različitost/invaliditet, demografija)
- društveni (obrazovanje, zdravlje, sigurnost, mobilnost, digitalni pristup, kultura/slobodno vrijeme)
- okoliš (zagađenje, tranzicija energije).

Bit će potrebno koristiti različite izvore podataka.

→ **Svaki partner treba prilagoditi sadržaj**

U Francuskoj je glavni izvor podataka *Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques* (INSEE) koji koristi različite sustave statističkog zoniranja. Ostali izvori informacija uključuju <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/>. Da biste se upoznali s upotrebom dostupnih izvora podataka, pogledajte primjere na <https://www.diagnostic-territoire.org/documentation/donnees-quantitatives> (na francuskom).

Alati: Analiza podataka i softver za mapiranje.

2.2. Teritorijalna dijagnoza

Cilj je na temelju prikupljenih podataka sastaviti portret regije. Analiza će nastojati odgovoriti na dva glavna pitanja: Koji su najvažniji problemi s kojima se ovo područje suočava? Koja se sredstva mogu mobilizirati za buduće projekte?

Metodologija i alati: PESTEL i SWOT

→ **PESTEL analiza primijenjena na teritorij** (politički (*policy*), ekonomski (*economic*), socio-kulturni (*socio-cultural*), tehnološki (*technological*), ekološki (*environmental*), pravni (*legal*)) omogućuje nam razumijevanje teritorijalne dinamike ispitivanjem vanjskih čimbenika.

- Politike: Lokalni programi, europske subvencije
 - *Primjer: Dostupna je financijska pomoć za projekte energetske tranzicije*
- Ekonomski: pokazatelji rasta, strukture zaposlenosti
 - *Primjer: teritorij ima visoku stopu nezaposlenosti, osobito među mladima.*
- Socio-kulturni: potrošačke navike, demografija
 - *Primjer: Zajednica koja stari morat će razviti usluge za starije osobe*
- Tehnološki: digitalna oprema, inovacije
 - *Primjer: Ruralno područje opremljeno optičkom vezom može biti privlačno za radnike na daljinu*
- Okoliš: kvaliteta zraka, upravljanje prirodnim resursima
- Pravni: Specifični propisi ili ograničenja

→ **SWOT analiza:** Integrirajte nalaze PESTLE analize s internom SWAT analizom kako biste dobili djelotvorne uvide i strateške preporuke.

	Pozitivno	Negativno
	SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
Unutarnje	Interne karakteristike teritorija koje predstavljaju prednost - od kojih tvrtka može imati koristi	Unutarnje karakteristike teritorija koje ometaju razvoj - koje tvrtka može pokušati ispraviti
	PRILIKE (OPPORTUNITIES)	THREATS (PRIJETNJE)
Vanjsko	Vanjski čimbenici koje teritorij može kapitalizirati za vlastiti razvoj – tvrtka ih može pomoći mobilizirati	Vanjski čimbenici koji mogu naštetiti teritoriju - tvrtka može pomoći u njihovom ublažavanju

2.3. Akcijske osi za SIM

Analiza razvojnog potencijala teritorija i identificiranih problema (SWOT analiza) trebali bi pomoći u identificiranju putova djelovanja koji će omogućiti tvrtki da ojača svoje lokalno usidrenje. Ove radnje trebale bi odgovoriti na pitanja "Gdje želimo ići?" i "Kako ćemo tamo stići?"

Kamo ići?

Strateški smjer trebao bi proizaći iz jasno definirane vizije, popraćene prioritetima i mjerljivim ciljevima. Naravno, ciljevi moraju biti u skladu sa strateškim smjerom tvrtke, realni i ograničenog broja. Neki se ciljevi mogu postići u kratkom roku, dok će za druge biti potreban dulji vremenski rok.

Najčešća metoda za razvoj takve vizije je organiziranje radionica. Bez obzira na odabranu metodu, proces mora uključivati sudjelovanje široke zajednice. Predloženo strateško usmjerenje trebalo bi široko distribuirati radi povratnih informacija i komentara kako bi se osigurao snažan angažman dionika.

Ciljevi bi trebali biti rangirani po prioritetima zbog usmjeravanje odluka u vezi s korištenjem raspoloživih resursa. Treba uzeti u obzir sljedeće čimbenike:

- Potencijalni utjecaj svakog cilja na rješavanje identificiranih problema,
- Radnje vezane uz ovaj cilj koje su već u tijeku ili su planirane,
- Odnos između ovog cilja i ostalih ciljeva.

Kako to postići?

Akcijski plan odgovara na pitanje "Kako ćemo tamo stići?" Uključuje utvrđivanje ograničenog broja prioritetnih radnji, određivanje raspodjele odgovornosti, rasporeda i angažiranih resursa.

Identificiranje prioritetnih radnji trebalo bi uključivati široko sudjelovanje dionika, uključujući one na koje predložene aktivnosti utječu i one koji mogu osigurati njihov uspjeh. Partnerstva s različitim lokalnim akterima, kao što su lokalne javne vlasti, udruge i druga poduzeća u tom području, ključna su za uspješnu provedbu – vidi Podtemu 3.

Praktična vježba, pojednostavljeni primjer:

Akcijski koraci <i>Što će biti napravljen o?</i>	Odgovornosti <i>Tko će to napraviti?</i>	Vremenska crta <i>Do kada? (Dan/Mjesec)</i>	Resursi <i>(financijski, ljudski, politički & ostali)</i> <i>A. Dostupno</i> <i>B. Potrebno</i>	Potencijalni i partneri <i>Tko bi mogao biti uključen?</i>	Potencijalne barijere <i>Koji pojedinci ili organizacije mogli imati prigovor?</i>
1. korak			A. B.		A. B.
2. korak			A. B.		A. B.
3. korak			A. B.		A. B.

PODTEMA 3: Analiza dionika

Cilj i opseg 	➤ Identificiranje i mapiranje ključnih dionika. ➤ Razumijevanje potreba i očekivanja dionika. ➤ Određivanje prioritnih dionika na temelju njihovog utjecaja i interesa
Nastavni alati 	➤ Mapiranje dionika ➤ Matrica utjecaja ➤ Matrica pretpostavki rizika
Ishodi učenja 	➤ IU3: Demonstrirati razumijevanje složenih struktura koje utječu na održivi razvoj teritorija, kao što su resursi, mreže dionika i odnosi moći ➤ IU5: Proizvoditi i prenositi znanje i razumijevanje, uključujući analizu i sposobnosti rješavanja problema u nepoznatim kontekstima, uzimajući u obzir profil i resurse različitih dionika te okolišne i socio-ekonomske uvjete

Analiza dionika

Jačanje povezanosti tvrtke s lokalnom zajednicom cilj je djelovanja SIM-a. Mora se temeljiti na lokalnim akterima i uzeti u obzir njihove potrebe, očekivanja i brige. Stoga je potrebno identificirati dionike uključene u planirane akcije i razumjeti kako oni mogu sudjelovati u pristupu tvrtke teritorijalnoj odgovornosti.

	Ciljevi	Metodologija/alati
Poznavanje i razumijevanje dionika	Identificirajte unutarnje i vanjske dionike planiranog projekta	Popis dionika planiranog projekta
	Odredite njihove potrebe i očekivanja	Anketa i intervjui
Identificiranje ključnih dionika	Procijenite važnost i utjecaj svakog dionika	Modeli mapiranja dionika

3.1. Poznavanje i razumijevanje dionika

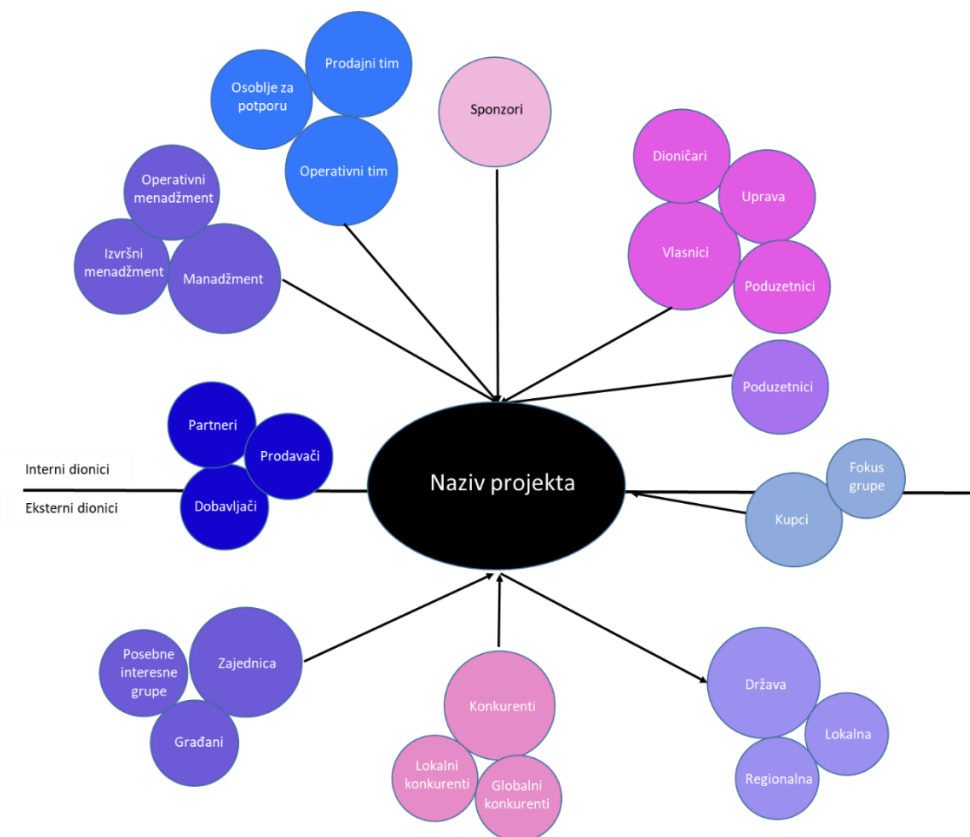
Polazna točka je sastavljanje sveobuhvatnog popisa unutarnjih i vanjskih dionika koji bi mogli biti zainteresirani za aktivnosti SIM-a, na koje oni mogu utjecati ili će aktivnosti SIM-a utjecati na njih. Dionici se mogu svrstati u brojne kategorije: institucije (lokalne vlasti, javne službe), udruge s društvenom ili ekološkom svrhom, druga poduzeća, građani (stanovnici, građanske zajednice, neformalni lideri), zaposlenici poduzeća.

Ovi dionici mogu imati vlastite ciljeve i poglede, koji se mogu međusobno razlikovati i biti u međusobnom sukobu. Važno je identificirati probleme koji su važni svakome od njih kako bismo bolje razumjeli njihove potrebe i očekivanja te način na koji međusobno djeluju.

Alati: Mapa identifikacije dionika (vidi primjer 1 u nastavku)

Anketa za prikupljanje informacija od velikog broja dionika i intervju (pogledajte primjer 2 u nastavku)

Primjer 1.: Mapa identifikacije dionika



Izvor: <https://creately.com/guides/stakeholder-diagrams/>

Primjer 2.: Primjer pitanja postavljenih tijekom intervjua s dionikom

- Što je njemu/njoj/njima važno?
- Koja su njegova/njena/njihova očekivanja u vezi s planiranim aktivnostima?
- Kako bi on/ona/oni mogli doprinijeti aktivnostima?
- Kako mu/joj/njima koristio uspješan završetak ovih aktivnosti?
- Kako bi on/ona/oni mogli blokirati aktivnosti?
- Postoje li negativne posljedice za njega/nju/njih ako aktivnosti nisu uspješno provedene?
- Postoje li neki drugi dionici koji bi mogli biti u sukobu s njegovim/njezinim interesima (i obrnuto)?

3.2. Identificiranje glavnih dionika

Kako bi se strateški ciljalo na djelovanje SIM-a, dionici se moraju klasificirati prema njihovim razinama interesa i utjecaja. Potencijalni rizici koji bi mogli poremetiti aktivnosti SIM-a također se moraju uzeti u obzir.

Potrebno je koristiti različite modele mapiranja dionika, uvažavajući njihove prednosti i nedostatke. Slike i opisi u nastavku preuzeti su iz <https://simplystakeholders.com/stakeholder-mapping/>.

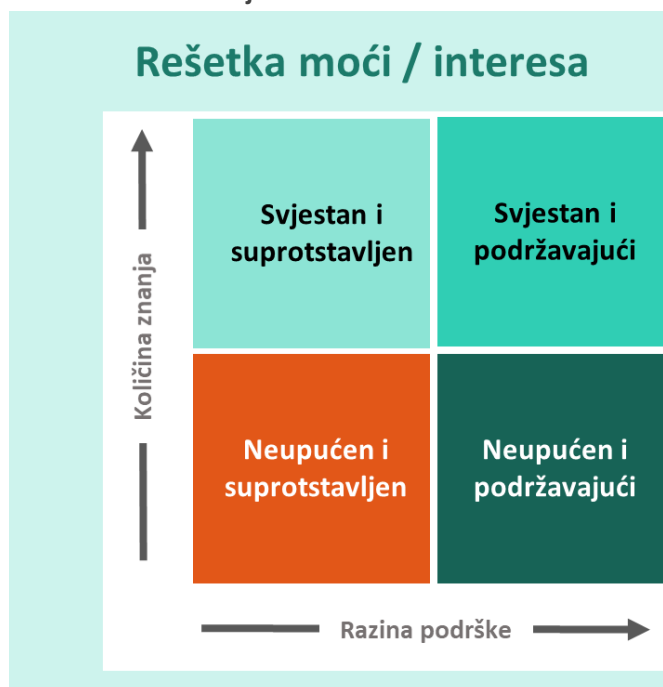
1. Rešetka moći / interesa



Svaki kvadrant zahtijeva različite radnje ili razine angažmana:

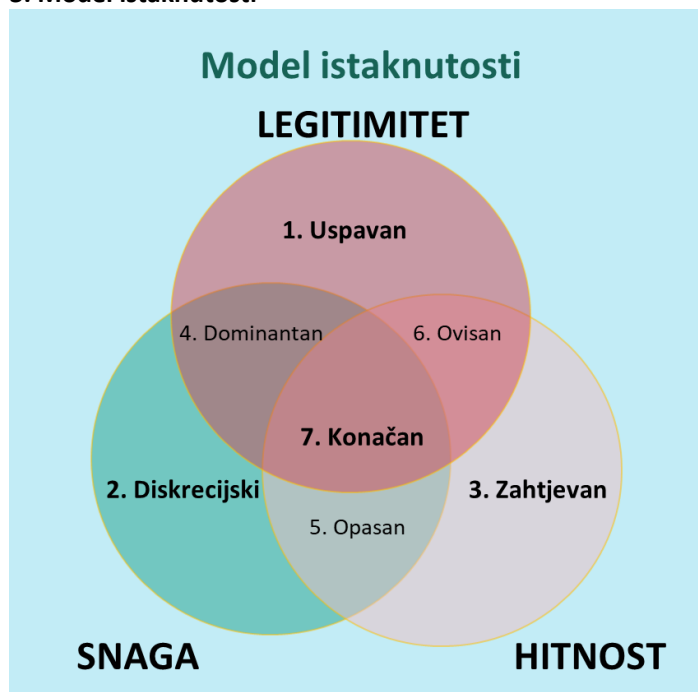
- **Velika moć/visoki interes** – Pažljivo upravljajte, redovito se angažirajte i upravljajte očekivanjima
- **Velika moć/mali interes** – Zadovoljite njihove potrebe, neka budu zadovoljni i aktivno se savjetujte
- **Niska snaga/mali interes** – Pratite i dajte potrebne informacije
- **Mala snaga / veliki interes** – Budite informirani i održavajte interes

2. Grafikon baze znanja dionika



- **Svjestan i suprotstavljen** – ovi dionici mogu biti rizik i zahtijevaju upravljanje.
- **Svjestan i podržavajući** – ove dionike vrijedi informirati kako bi mogli nastaviti podržavati vaš projekt ili posao.
- **Neupućen i suprotstavljen** – povećanje razumijevanja ovih dionika može pomoći u promjeni njihovog stava.
- **Neupućen i podržavajući** – suradnja s ovim dionicima pomoći će im da ostanu prisutni i ojačati njihovu podršku.

3. Model istaknutosti



Grupa	Svojstva	Primjer	Prioritet
1. Uspavan	velika snaga, nizak legitimitet, niska hitnost	Rukovodilac koji trenutno nije uključen ili zainteresiran za projekt.	Prioritet 3 Uz samo jedan istaknuti atribut, ti dionici često zahtijevaju najmanje pažnje, ali ih treba pratiti u slučaju da se njihova situacija promijeni.
2. Diskrecijski	Visok legitimitet, mala snaga, niska hitnost	Lokalna ekološka skupina na koju neizravno utječe posao koji obavljate.	
3. Zahtjevan	Visoka hitnost, mala snaga, mala legitimost	Mještani koji snažno misle na projekt čak i ako on izravno ne utječe na njih.	
4. Dominantan	Velika snaga, visoki legitimitet, niska hitnost	Vijećničke skupine s ovlastima odobravanja ili odbijanja projektnih planova.	Prioritet 2 S dva istaknuta svojstva, ti će dionici imati koristi od redovite komunikacije i angažmana kako bi osigurali da projekt ostane na pravom putu.
5. Opasan	Velika snaga, visoka hitnost, niska legitimost	Pojedinci ili grupe koje (iako nisu izravno povezane s projektom) mogu stvarati probleme.	
6. Ovisan	Visoka hitnost, visoki legitimitet, mala snaga	Lokalno stanovništvo za koje je malo vjerojatno da će utjecati na projekt (bez formiranja grupe ili povezivanja s drugim dionikom koji ima veću moć).	

7. Konačan	Velika snaga, visoki legitimitet, Velika hitnost	Voditelji ključnih organizacija koji su blisko uključeni u rad ili projekt.	Prioritet 1 Budući da ovi dionici imaju sva svojstva, oni su vaša ključna skupina dionika. Njihovo uključivanje i komunikacija trebaju biti prioritet.
-------------------	---	---	--

Izvor: <https://simplystakeholders.com/stakeholder-mapping/>

Ova analiza dionika vodi do identifikacije ključnih dionika, tj. dionika koji predstavljaju veći potencijalni rizik ili nagradu i kritičniji su za uspjeh projekta. Identificiranje ključnih dionika ima prednosti zbog sužavanja popisa dionika s kojima se treba surađivati na grupu kojom se lakše upravlja, minimiziranja rizika uključivanjem dionika s višim rizikom u ranoj fazi projekta radi rješavanja potencijalnih problema i osiguravanja podrške onih dionika koji će imati najveći utjecaj na uspjeh projekta.

Provjerite svoje znanje iz Modula 2 – Teritorijalna analiza

1. Točno / netočno pitanja

	Pitanje	Odgovor (Točno / Netočno)
P.1	Relevantni teritorij za poduzeće je ono na kojem ono prodaje svoje proizvode/usluge.	
P.2	Teritorijalna analiza omogućuje tvrtkama da se pozicioniraju unutar svog ekosustava.	
P.3	Doprinos poduzeća lokalnom razvoju mjeri se otvaranjem radnih mjesta. Veće tvrtke stoga više doprinose lokalnom razvoju od manjih.	
P.4	Takozvani 'dionici' su partneri s kojima tvrtka obično komunicira.	
P.5	SWOT analiza koristi se za identifikaciju ključnih dionika u projektu.	

Odgovori: T: P.2; N: P.1, P.3, P.4, P.5

2. Pitanja s višestrukim izborom odgovora

	Pitanje		Točan odgovor (a/b/c/d)
P.1	Koji je glavni cilj teritorijalne analize za SIM?	a. Procjena učinka zaposlenika b. Identificiranje međunarodne prilike za rast c. Razumijevanje lokalnog ekosustava i društvenih potreba d. Smanjenje operativnih troškova tvrtke	
P.2	Koji je prvi korak u analizi dionika?	a. Napraviti matricu rizika b. Identificirati i razumjeti dionike c. Napraviti plan partnerstva d. Mjeriti društveni učinak	
P.3	Koji aspekt nije uzet u obzir u PESTEL analizi?	a. Politički b. Ekonomski c. Održivost d. Pravni	
P.4	U modelu teritorijalnog usidrenja poduzeća, koja vrsta usidrenosti odgovara poduzeću koje aktivno surađuje s lokalnim igračima na inovacijama?	a. Pasivno b. Produktivno c. Kontributivno d. Međuovisno	

Q.5	Koji se alat može koristiti za prepoznavanje ključnih igrača i njihove razine utjecaja u projektu?	a. SWOT analiza b. Mapa dionika c. Uravnotežena matrica uspjeha d. Benchmarking (usporedno vrednovanje)	
------------	--	--	--

Odgovori: c,b,c,d,b

Zadatak. Definiranje i analiza teritorija za djelovanje

Cilj: Studenti će napraviti teritorijalnu analizu na slučaju postojećeg ili fiktivnog poduzeća. Teritorij koji se razmatra bit će pravi teritorij.

Smjernice:

1. **Odaberite tvrtku i teritorij:** Navedite kratak opis odabrane tvrtke, koja može biti stvarna ili fiktivna, navodeći njezin sektor djelatnosti, veličinu, starost itd. Ako je tvrtka stvarna, njezina će lokacija činiti teritorij istraživanja. Ako je tvrtka fiktivna, odaberite njezinu lokaciju.
2. **Prikupite informacije o teritoriju:** Okarakterizirajte teritorij prikupljanjem informacija u 4 područja: ekonomskom, društvenom i ekološkom.
3. **Analizirajte informacije:** Identificirajte glavne snage i slabosti teritorija sažimajući ih u SWOT matricu.
4. **Predložite akcijski plan:** Identificirajte područje u kojem tvrtka može zadovoljiti potrebe teritorija. Predložite 2-3 realne ideje za djelovanje koje su kompatibilne s ciljevima i resursima tvrtke. Odaberite radnju i dajte obrazloženje za taj izbor.
5. **Identificirajte ključne dionike:** Napravite mapu dionika koristeći jedan od modela viđenih na predavanju. Identificirajte dionike koji su najkritičniji za uspjeh akcije, objašnjavajući doprinos koji se očekuje od svakoga.

Isporučevina: dokument od 10-15 stranica sa sažetkom analize.

Literatura

1. Cardebat, J., Eberhard Harribey, L. et Musson, A. (2014), Vers une gouvernance territoriale durable ? Une enquête sur le positionnement des PME. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre(3), 557-573. <https://doi.org/10.3917/reru.143.0557>
2. Diagnostic territoire, des ressources pour les acteurs de terrain, n.d., <https://www.diagnostic-territoire.org/>
3. OREE (2017), S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance, 110 p, <https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Transitions-economiques/Ressources-transitions-economiques/S-ancrer-dans-les-territoires-pour-gagner-en-performance-OREE>
4. Utopies, n.d., Empreinte socio-économique, <https://utopies.com/wp-content/uploads/2020/07/Empreinte-economique.pdf>

MODUL 3: UKLJUČIVANJE DIONIKA

Opis Modula 3 	Treći modul, „Uključivanje dionika“, pomaže razumjeti kako raditi u partnerstvu te kako uspješno komunicirati i uključiti dionike. U tu svrhu bit će predstavljene različite strategije. Također, modul se fokusira na upravljanje dionicima, kao i na praćenje i evaluaciju angažmana. Sudjelovanjem u ovom modulu polaznici će steći širok spektar koncepata i vještina ključnih za razumijevanje i sudjelovanje u upravljanju i usmjeravanju organizacija.
Ciljevi 	➤ Razviti strategije i alate za uključivanje dionika ➤ Učinkovito upravljati dionicima ➤ Pratiti i evaluirati angažman dionika ➤ Učiti iz primjera dobre prakse
Ishodi učenja 	➤ Znanje: Prepoznati odgovarajuće oblike partnerstva i strategije uključivanja dionika ➤ Vještine: Koristiti alate za učinkovitu komunikaciju i angažman ➤ Stavovi: Poticati pozitivne odnose s dionicima
Trajanje 	➤ 6 sati

PODTEMA 1: Rad u partnerstvu

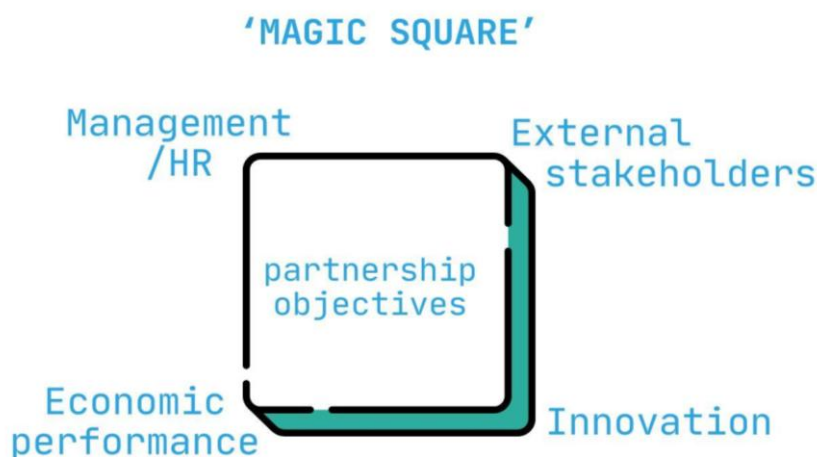
Cilj i opseg 	➤ Definiranje ciljeva partnerstva ➤ Identifikacija odgovarajuće forme partnerstva ➤ Definiranje metoda djelovanja u skladu s ciljevima i dostupnim resursima
Nastavni alati 	➤ 'Magični kvadrat' ciljeva partnerstva ➤ Oblici partnerstva
Ishodi učenja 	➤ IU2: Demonstrirati uvid u kritične uvjete koji pružaju osnovu za razvoj i primjenu transformativnog planiranja i projekata na lokalnoj razini ➤ IU4: Imati sposobnost korištenja odgovarajućih metodologija za prikupljanje i analizu podataka, integrirati različita znanja, nositi se sa složenošću i formulirati prijedloge i rješenja uvažavajući granice i ograničenja određenih teritorija i zajednica

Učiniti projekt operativnim suradnjom s lokalnim akterima

‘Magični kvadrat’ ciljeva partnerstva

Koncept ‘**magičnog kvadrata**’ **ciljeva partnerstva** odnosi se na uravnotežen okvir koji usklađuje ciljeve i interese svih partnera uključenih u projekt. Ideja je da je uspješno partnerstvo ono u kojem su ciljevi dobro zaokruženi, obostrano korisni i ostvarivi iskorištavanjem snaga i resursa svakog partnera. Ovaj okvir može se zamisliti kao kvadrat, s tim da svaki od četiri kutova predstavlja jednu ključnu oblast na kojoj treba fokusirati pažnju.

Slika 1. ‘Magični kvadrat’ ciljeva partnerstva



Izvor: Le Rameau

Cilj je smjestiti projekt u ovaj ‘magični kvadrat’ prema različitim ciljevima:

- **Menadžment/Ljudski resursi:** Uključivanje ljudskih resursa: motivacija, kohezija tima, unaprjeđenje vještina...
- **Vanjski dionici:** Jačanje lokalne prisutnosti tvrtke, jačanje mreže, poboljšanje imidža...
- **Ekonomski učinak:** Optimizacija troškova (posebice ekoloških), sudjelovanje u javnim nabavama (posebice socijalne klauzule)...
- **Inovacije:** Osnaživanje praksi organizacija od javnog interesa (udruge, lokalne vlasti, strukture socijalne integracije) za razvoj menadžmenta, upravljanja, lanca vrijednosti....

Koji oblik partnerstva je prikladan za moj cilj?

Različiti oblici partnerstva

Različiti oblici partnerstava predstavljaju različite načine suradnje među organizacijama ili pojedincima, s različitim ciljevima, praksama i ishodima.

Partnerstva odgovorne prakse fokusiraju se na etičke, održive i društveno odgovorne akcije. Ova partnerstva naglašavaju integritet, očuvanje okoliša i poštovanje društvenih vrijednosti. Ključne značajke uključuju održavanje visokih etičkih standarda, poticanje društvene odgovornosti kroz inicijative u zajednici i promicanje održivosti smanjenjem negativnih utjecaja na okoliš. Primjeri uključuju korporaciju i nevladinu organizaciju koje poboljšavaju radne uvjete u opskrbnim lancima ili poslovanje koje surađuje s lokalnom zajednicom na projektima zaštite okoliša.

Partnerstva ekonomske suradnje usmjerena su na zajedničku ekonomsku korist, poticanje razvoja poslovanja, profitabilnosti i rasta. Ova partnerstva oslanjaju se na dijeljenje resursa, kao što su zajednički kapital, vještine ili infrastruktura, proširenje pristupa tržištima i ublažavanje rizika. Primjeri uključuju dvije tvrtke koje osnivaju zajednički pothvat za ulazak na strano tržište ili proizvođača koji surađuje s logističkom tvrtkom za optimizaciju operacija i smanjenje troškova.

Partnerstva društvenih inovacija fokusiraju se na razvoj rješenja za hitne društvene izazove kroz inovacije. Naglašavaju stvaranje revolucionarnih proizvoda ili usluga, prioritizirajući pozitivan društveni utjecaj i potičući suradnju među sektorima, uključujući vlade, neprofitne organizacije, tvrtke i akademske institucije. Primjeri uključuju tehnološku tvrtku koja surađuje s neprofitnom organizacijom za pružanje digitalnih obrazovnih alata u nedovoljno razvijenim područjima ili javno-privatno partnerstvo koje se bavi klimatskim promjenama kroz održivu urbanističku infrastrukturu.

Partnerstva za sponzorstvo uključuju financijsku ili materijalnu podršku za događanja, projekte ili organizacije u zamjenu za promotivne benefite. Ova partnerstva prioritetno promiču brend, međusobne koristi i povećanu vidljivost. Uobičajeni primjeri uključuju tvrtku koja sponzorira sportski tim radi reklamnih prilika ili poslovanje koje podržava glazbeni festival kako bi povećalo prepoznatljivost brenda unutar ciljanog demografskog segmenta.

Tablica 1. Sažetak ključnih razlika među oblicima partnerstva.

Oblik partnerstva	Cilj	Fokus	Primjeri
Odgovorne prakse	Promicanje etičkih, održivih i društveno odgovornih akcija	Etički standardi, održivost, utjecaj na zajednicu	Poslovanje i nevladina organizacija koja radi na certifikaciji pravedne trgovine
Ekonomska suradnja	Povećanje ekonomskih koristi kroz dijeljenje resursa i zajedničke napore	Profitabilnost, dijeljenje resursa, proširenje tržišta	Zajednički pothvat dviju tvrtki za ulazak na nova tržišta
Društvena inovacija	Rješavanje društvenih izazova kroz inovativna rješenja	Društveni utjecaj, inovacije, nove tehnologije	Tehnološka tvrtka i nevladina organizacija u partnerstvu za digitalno obrazovanje
Sponzorstvo	Pružanje financijske/materijalne podrške za vidljivost i promotivne koristi	Izloženost marki, marketinške prilike	Tvrtka koja sponzorira sportski događaj za vidljivost marke

Svaka od ovih vrsta partnerstva služi različitim ciljevima, bilo da se radi o zajedničkoj odgovornosti, ekonomskim koristima, stvaranju društvenog utjecaja ili međusobnoj promotivnoj koristi. Odabir odgovarajuće vrste partnerstva ovisi o specifičnim ciljevima uključenih strana, njihovim resursima i željenim rezultatima. U mnogim slučajevima, poslovni subjekt ili organizacija mogu sudjelovati u više vrsta partnerstva istovremeno kako bi postigli širi set ciljeva.

PODTEMA 2: Strategija i alati za komunikaciju i angažman

Cilj i opseg 	➤ Naučiti kako razviti učinkovite strategije komunikacije sa zainteresiranim stranama
Nastavni alati 	➤ Strategije i alati komunikacije ➤ Karta zainteresiranih strana ➤ Plan komunikacije
Ishodi učenja 	➤ IU7: Komunicirati s različitim dionicima, premošćujući kulturne razlike

Kako komunicirati i angažirati svoje zainteresirane strane?

Važnost učinkovite komunikacije i uspješnog angažmana

Učinkovita komunikacija sa zainteresiranim stranama ključna je iz nekoliko razloga. Jasna komunikacija pomaže osigurati da svi dionici razumiju ciljeve, svrhu i očekivane rezultate, usklađujući napore i očekivanja svih, te smanjujući nesporazume. Otvorena, transparentna komunikacija gradi povjerenje, jer dionici koji se osjećaju informiranim i uključenim vjerojatnije će podržati projekt i učinkovito surađivati. Angažiranje dionika od samog početka i održavanje informiranosti povećava njihovu predanost; vjerojatnije će pozitivno doprinosti kada razumiju svoju ulogu i osjećaju se cijenjenima. Redovita ažuriranja omogućuju rano prepoznavanje potencijalnih problema, omogućujući pravovremene prilagodbe i pružajući prilike za dionike da daju svoj doprinos i povratne informacije, što pomaže u rješavanju izazova i poboljšanju rezultata. Osim toga, učinkovita komunikacija oprema dionike informacijama koje su im potrebne za donošenje informiranih odluka, bilo da se radi o raspodjeli resursa, prilagodbi vremenskih okvira ili podršci novim inicijativama. Pozitivna komunikacija također poboljšava reputaciju organizacije, jer će zadovoljniji dionici vjerojatnije podržati buduće projekte i promovirati vašu organizaciju drugima.

Uspješno angažiranje dionika ključno je jer potiče njihovu predanost, podršku i aktivno sudjelovanje u projektu. Kada su dionici smisleno uključeni, stječu osjećaj vlasništva, što ih čini vjerojatnijima da pozitivno doprinesu i podrže ciljeve projekta. Ovaj angažman pomaže u izgradnji povjerenja i uspostavi jačih odnosa, koji su ključni za suradnju i rješavanje problema. Angažirani dionici pružaju vrijedne uvide i povratne informacije koje mogu poboljšati rezultate projekta, a njihovo rano uključivanje omogućuje prepoznavanje i rješavanje potencijalnih problema prije nego što eskaliraju.

Strategije i alati

Postoji nekoliko strategija i alata koji omogućuju bolju komunikaciju s dionicima i njihovo aktivno uključivanje.

Primjeri **mogućih strategija** uključuju razumijevanje potreba i očekivanja dionika identificiranjem njihovih interesa te prilagođavanje komunikacije kako bi se adresirale njihove brige. Postavljanje jasnih ciljeva i zadataka osigurava da dionici razumiju svrhu projekta i svoju ulogu u njegovom uspjehu. Transparentnost je ključna – redovita ažuriranja o napretku, izazovima i postignućima pomažu u izgradnji povjerenja. Komunikacija bi trebala biti prilagođena različitim preferencijama, bilo kroz detaljna izvješća, sažetke ili vizualne prikaze. Rana uključenost dionika i dosljedna interakcija tijekom cijelog projekta potiču njihovu predanost. Dvosmjerna komunikacija omogućuje otvoreni dijalog za povratne informacije i zabrinutosti, dok prepoznavanje i priznavanje doprinosa dionika pokazuje zahvalnost i motivira ih na daljnju podršku.

Primjeri **mogućih alata** uključuju mapiranje i analizu dionika, poput korištenja matrice dionika za određivanje prioriteta u komunikaciji. Softveri za upravljanje projektima, poput Asane ili Trelle, omogućuju centralizirano praćenje zadataka i ažuriranja. Komunikacijske platforme kao što su Slack ili Microsoft Teams omogućuju suradnju u stvarnom vremenu. Ankete i alati za povratne informacije, poput SurveyMonkey-a ili Google Forms-a, prikupljaju mišljenja i pokazuju dionicima da su njihovi stavovi važni. E-mail bilteni pružaju strukturirane informacije, dok webinar i virtualni sastanci omogućuju interaktivne rasprave i sesije pitanja i odgovora. Portali za dionike nude centralizirani pristup resursima projekta, dok društvene mreže i blogovi učinkovito dijele novosti s širom publikom, održavajući angažiranost.

Kombiniranjem ovih strategija i alata stvara se sveobuhvatan pristup učinkovitoj komunikaciji i angažmanu dionika, čime se potiče pozitivno i suradničko okruženje koje podržava uspjeh projekta.

Primjena strategije u praksi

Slijedeći tro-stupanjsku strategiju komunikacije, možete osigurati uspješno uključivanje dionika koji će dugoročno podržavati projekt, povećavajući njegovu vjerodostojnost i šanse za dugoročan uspjeh.

Tablica 2. Koraci za uspješnu komunikaciju i angažman dionika

Koraci	Radnja/Svrha	Alati
1. Pregled mape dionika	Provjerite koliko često trebate biti u kontaktu s pojedinim dionicima.	Mapa dionika
	Utvrđite koliko blisko trebate upravljati dionicima.	
	Razmotrite kako održavati dionike zadovoljnima i/ili informiranima.	
2. Razvoj komunikacijskog plana	Kreirajte okvir koji osigurava uključivanje i informiranost dionika u svakoj fazi.	Komunikacijski plan
	Identificirajte relevantne dionike i razumijte što, zašto i koliko često treba komunicirati.	
	Odredite potencijalne komunikacijske kanale koji će najbolje angažirati dionike.	
3. Provedba komunikacijskog plana	Postavite jasne akcije, rokove ili intervale te imenujte odgovornu osobu ako ima slobodne resurse za taj zadatak.	Komunikacija s dionicima putem prethodno definiranih kanala
	Vi ili imenovana osoba za komunikaciju s dionicima trebate biti proaktivni i redovito provjeravati mapu dionika kako biste osigurali da se kontinuirano ispunjavaju potrebe svih dionika, posebice ključnih dionika od prioriteta. Kontinuirane aktivnosti uključuju biltene, objave na društvenim mrežama, ažuriranja web stranice, kvartalne sastanke, telefonske pozive, posjete lokacijama itd.	
	Nastavite komunikaciju s dionicima putem prethodno definiranih kanala.	

Slijedeći ove korake, možete maksimalno iskoristiti njegove/njezine resurse tako da ne komunicirate previše s grupama koje ne zahtijevaju istu razinu pažnje kao skupine s visokim interesom i velikim utjecajem, te osigurati intenzivniji angažman upravo s tim dvjema skupinama.

Slika 2. Mapa dionika



Izvor: autori

Okvir 1. Objašnjenje mape dionika

Niski interes i nizak utjecaj: Za interesne skupine s malim interesom i niskim utjecajem, u većini slučajeva dovoljna je jednostrana komunikacija osnovnih informacija.

Niski interes i visok utjecaj: Ova skupina ima veći utjecaj. Iako i dalje pokazuje slab interes za redovitu komunikaciju, važno je redovito pratiti ovu skupinu, informirati ih o ključnim novostima te predvidjeti njihove interese i potrebe.

Visoki interes i nizak utjecaj: Ova skupina pokazuje veći interes. Iako nisu toliko utjecajni kao neki drugi dionici, potrebno je održavati redovitu i kvalitetnu komunikaciju s ovom zainteresiranom skupinom te razmotriti dvosmjernu komunikaciju.

Visoki interes i visok utjecaj (KLJUČNI dionici): Ova skupina je i zainteresirana i utjecajna, što zahtijeva više resursa za učinkovitu komunikaciju. Ovi prioritetni dionici trebaju redovite, snažne i dvosmjerne komunikacijske strategije kako bi ostali zadovoljni.

Slika 3. Komunikacijski plan

COMMUNICATION PLAN				
Name of stakeholder	Area of interest/influence	Engagement action	Channel	Frequency
 Company A	• ...	• Manage closely	• Personal check-in meetings, • Phone calls • E-mail	• Daily
 Company B	• ...	• Keep informed	• Memos • Agenda summaries	• Weekly
 Company C	• ...	• Keep satisfied	• Top of the line emails about the overall budget/timeline progress	• Monthly
 Company D	• ...	• Monitor	• Newsletter	• Quarterly

Izvor: autori

PODTEMA 3: Upravljanje dionicima

Cilj i opseg 	➤ Naučiti kako izgraditi i održavati odnose s dionicima
Nastavni alati 	➤ Ključni koraci za uspostavljanje i održavanje odnosa ➤ Najbolje prakse u upravljanju odnosima s dionicima ➤ Tehnike rješavanja sukoba i pregovaranja
Ishodi učenja 	➤ IU5: Proizvoditi i prenositi znanje i razumijevanje, uključujući analizu i sposobnosti rješavanja problema u nepoznatim kontekstima, uzimajući u obzir profil i resurse različitih dionika te okolišne i socio-ekonomske uvjete ➤ IU6: Povezati prijedloge, preporuke i prosudbe s razmišljanjem o društvenim i etičkim odgovornostima dionika na terenu

Kako izgraditi i održavati odnose s dionicima?

Ključni koraci za učinkovito uspostavljanje i održavanje odnosa

Izgradnja i održavanje snažnih odnosa s dionicima ključno je za dugoročni uspjeh svakog projekta.

Za uspostavljanje i održavanje čvrstih odnosa, prvo je **važno razumjeti jedinstvene potrebe, očekivanja i zabrinutosti svakog dionika**. Provedite mapiranje dionika kako biste identificirali ključne sudionike te razinu njihovog utjecaja i interesa, osiguravajući da vaša komunikacija pokazuje uvažavanje njihovih perspektiva. Uspostavite jasne komunikacijske kanale koristeći različite metode prema preferencijama dionika, poput sastanaka, e-mailova ili biltena, te potičite otvorenu, dvosmjernu komunikaciju za povratne informacije i pitanja..

Uključite dionike u ranoj fazi projekta kako biste izgradili povjerenje i potaknuli osjećaj pripadnosti, a zatim ih kontinuirano informirajte redovitim ažuriranjima i mogućnostima za davanje povratnih informacija. Budite transparentni i iskreni, dijeleći uspjehe i izazove otvoreno, postavljajući realna očekivanja i pokazujući integritet u rješavanju problema. Aktivno slušanje i uvažavanje doprinosa dionika dodatno jača odnose, osobito kada se njihove sugestije implementiraju ili se njihova uključenost prepoznata.

Prilagodite stil komunikacije prema preferencijama dionika, bilo da preferiraju detaljna izvješća, vizualne prezentacije ili sažete sažetke. Dosljedno ispunjavajte preuzete obveze te otvoreno rješavajte kašnjenja ili izazove kako biste očuvali vjerodostojnost. Suradnja je ključna—pozovite dionike da sudjeluju u raspravama, donošenju odluka ili radionicama za zajedničko stvaranje rješenja i jačanje timskog duha.

Sukobe treba rješavati pravovremeno i s poštovanjem, omogućujući dionicima da izraze svoje zabrinutosti dok zajednički rade na rješenjima. Redovito pratite kvalitetu odnosa prikupljanjem povratnih informacija i analizom angažmana, prilagođavajući pristup kako biste održali pozitivne i produktivne interakcije.

Dosljednom primjenom ovih strategija možete izgraditi i održavati snažne, na povjerenju utemeljene odnose s dionicima, stvarajući suradničko okruženje koje podržava uspjeh projekta i jača dugoročna partnerstva.

Najbolje prakse (primjeri)

Primjer 1: Inicijativa za održivost tvrtke X

Situacija

Tvrtka X, vodeća tvrtka u industriji robe široke potrošnje, pokrenula je inicijativu za smanjenje svog ugljičnog otiska. Kako bi osigurali uspjeh inicijative, angažirali su dionike na različitim razinama. Prvo su proveli analizu dionika kako bi identificirali ključne pojedince i skupine koje njihovo poslovanje najviše pogađa. Nakon toga su organizirali javne tribine, fokusne grupe i ankete kako bi prikupili povratne informacije i razumjeli zabrinutosti dionika. Aktivnim uključivanjem dionika u proces donošenja odluka, tvrtka X dobila je vrijedne uvide i podršku zaposlenika, kupaca i lokalne zajednice. Ovakav suradnički pristup ne samo da im je pomogao u postizanju ekoloških ciljeva, već je i poboljšao ugled i vrijednost brenda tvrtke.

Pouka

Provedite sveobuhvatnu analizu dionika kako biste identificirali sve relevantne skupine i razumjeli njihove interese. To će vam omogućiti da prilagodite strategije angažmana i učinkovito postavite prioritete.

Primjer 2: Vladin projekt s uključenjem zajednice

Situacija

Lokalna uprava planirala je izgraditi novi park u gusto naseljenom kvartu. Svjesni važnosti uključivanja zajednice u proces donošenja odluka, organizirali su javne konzultacije i radionice kako bi stanovnicima omogućili da izraze svoja mišljenja, zabrinutosti i prijedloge o dizajnu i sadržajima parka. Također su uspostavili posebnu e-mail adresu i telefonsku liniju za

kontinuirano prikupljanje povratnih informacija. Aktivnim uključivanjem zajednice, vlasti su uspjele riješiti njihove zabrinutosti i stvoriti osjećaj pripadnosti i ponosa među stanovnicima. Park je na kraju postao simbol suradnje i razvoja zajednice.

Pouka

Ponudite različite kanale putem kojih dionici mogu dijeliti povratne informacije i sudjelovati u procesu. Ovaj pristup potiče inkluzivnost i omogućuje doprinos iz različitih perspektiva.

Primjer 3: Kampanja prikupljanja sredstava neprofitne organizacije

Situacija

Neprofitna organizacija pokrenula je kampanju prikupljanja sredstava za društveno korisnu svrhu, shvaćajući da je angažiranje donatora i podržavatelja ključno za maksimiziranje učinka. Koristili su društvene mreže, e-mail biltene i osobni kontakt kako bi dionike redovito informirali o napretku i postignućima. Također su organizirali događaje za prikupljanje sredstava i volonterske aktivnosti kako bi potaknuli osjećaj zajedništva i uključenosti. Zahvaljujući učinkovitom angažmanu dionika, organizacija je ne samo premašila ciljeve kampanje, već je i izgradila dugotrajne odnose s donatorima i podržavateljima.

Pouka

Održavajte redovitu komunikaciju s dionicima kako biste ih informirali o napretku i učinku projekta, čime ćete osigurati njihovu dugoročnu zainteresiranost i predanost.

Ovi primjeri pokazuju utjecaj učinkovitog angažmana dionika na uspjeh projekata. Razumijevanjem potreba i zabrinutosti dionika te njihovim uključivanjem u proces donošenja odluka, organizacije mogu izgraditi povjerenje, osigurati podršku i postići pozitivne rezultate. Prilagodite svoje strategije angažmana specifičnom kontekstu i uključenim dionicima te uvijek uzmite u obzir omjer troškova i koristi kako biste osigurali da angažman bude učinkovit i djelotvoran.

Tehnike rješavanja sukoba i pregovaranja

Upravljanje dionicima zahtijeva učinkovite tehnike rješavanja sukoba i pregovaranja kako bi se održali pozitivni odnosi i osigurao uspjeh projekta.

Učinkovito rješavanje sukoba i pregovaranje s dionicima uključuje nekoliko ključnih tehnika. Počnite s aktivnim slušanjem, omogućujući dionicima da izraze svoje zabrinutosti bez prekidanja, dok istovremeno pokazujete empatiju prepoznavanjem njihovih osjećaja i stajališta. Parafraziranje i sažimanje njihovih stavova osigurava međusobno razumijevanje i pokazuje poštovanje.

Identificiranje pravog uzroka sukoba ključno je za rješavanje problema na dubljoj razini, umjesto da se bavite samo vidljivim simptomima. To često uključuje postavljanje otvorenih pitanja kako biste otkrili stvarni izvor nesuglasica, poput pogrešne komunikacije ili različitih očekivanja. Održavanje suradničkog stava dodatno naglašava važnost zajedničkog rada na pronalaženju rješenja i ističe zajedničke ciljeve.

Neutralnost i objektivnost ključni su za stvaranje profesionalnog okruženja. Izbjegavajte zauzimanje strana ili dopuštanje da osobna mišljenja utječu na proces, već se držite činjenica i osigurajte da se svi dionici osjećaju pravedno tretiranima. Jasno postavljanje granica i očekivanja pomaže u vođenju procesa rješavanja sukoba, definirajući što se može, a što ne može promijeniti u okviru projektnog budžeta, rokova i resursa.

Razvijanje rješenja tzv. win-win pristupa uključuje zajedničko traženje opcija koje zadovoljavaju potrebe svih uključenih strana, potičući dobru volju i dugoročne odnose. Nakon postizanja dogovora, praćenje provedbe rješenja pokazuje predanost zadovoljstvu dionika, osigurava da rješenje djeluje te pomaže u sprječavanju budućih problema.



Za uspješne pregovore potrebno je temeljito se pripremiti, razumjeti prioritete dionika, moguće prigovore i alternativne opcije. Predvidite mogući otpor i unaprijed pripremite argumente kako biste predstavili dobro osmišljeno i uvjerljivo stajalište. Definirajte jasne ciljeve, utvrdite koje su stavke nepromjenjive i gdje postoji prostor za kompromis, te odredite "granicu povlačenja" kako biste zadržali sigurnost u pregovorima bez ugrožavanja ključnih projektnih aspekata.

Izgradnja odnosa i povjerenja na početku pregovora stvara pozitivno i suradničko okruženje, čineći dionike otvorenijima za prijedloge. Umjesto da se držite čvrstih stajališta, fokusirajte se na temeljne interese i potrebe, što omogućuje kreativno rješavanje problema. Korištenje objektivnih kriterija, poput rokova, proračuna ili podataka, osigurava da pregovori ostanu utemeljeni na činjenicama i smanjuje mogućnost sukoba vođenih emocijama.

Ponudivanje više opcija omogućuje dionicima da odaberu rješenje koje najbolje odgovara njihovim interesima, pokazujući vašu spremnost na prilagodbu. Strpljenje je također ključno, jer pregovori često zahtijevaju vrijeme, posebno kada uključuju različite skupine dionika. Budite otvoreni za kompromise, ali istovremeno čvrsto branite ključne elemente projekta.

Na kraju, **dokumentirajte** sve dogovore, uvjete i odgovornosti kako biste spriječili nesporazume i osigurali odgovornost svih uključenih strana. Pismeni zapisi služe kao pouzdana referenca za buduće odluke i osiguravaju usklađenost među svim dionicima.

Primjenom ovih tehnika rješavanja sukoba i pregovaranja možete potaknuti pozitivne i produktivne odnose s dionicima, učinkovito rješavati nesuglasice i osigurati uspješnu provedbu projekta.

PODTEMA 4: Nadzor i evaluacija

Cilj i opseg 	➤ Naučiti kako nadzirati angažman dionika i procijeniti učinkovitost strategija angažmana.
Nastavni alati 	➤ pristupi evaluaciji/nadzoru
Ishodi učenja 	➤ IU4: Imati sposobnost korištenja odgovarajućih metodologija za prikupljanje i analizu podataka, integrirati različita znanja, nositi se sa složenošću i formulirati prijedloge i rješenja uvažavajući granice i ograničenja određenih teritorija i zajednica ➤ IU5: Proizvoditi i prenositi znanje i razumijevanje, uključujući analizu i sposobnosti rješavanja problema u nepoznatim kontekstima, uzimajući u obzir profil i resurse različitih dionika te okolišne i socio-ekonomske uvjete ➤ IU6: Povezati prijedloge, preporuke i prosudbe s razmišljanjem o društvenim i etičkim odgovornostima dionika na terenu

Zašto je važno nadzirati angažman dionika i procijeniti strategije angažmana?

Prednosti redovitog nadzora i evaluacije

Nadzor angažmana dionika i evaluacija strategija angažmana ključni su iz nekoliko razloga. Redovita procjena angažmana osigurava da projekt ostane usklađen s potrebama i očekivanjima svih uključenih dionika. Dionici često imaju vrijedne uvide i povratne informacije koje mogu poboljšati ciljeve i provedbu projekta. Kada se angažman sustavno prati, moguće je pravovremeno prilagoditi pristup kako bi se riješili potencijalni problemi, što dovodi do većeg zadovoljstva i povjerenja. Zadovoljni dionici skloniji su dugoročno podržavati projekt, što je ključno za njegov uspjeh.

Evaluacija strategija angažmana omogućuje prikupljanje podataka o tome što funkcionira, a što ne, što olakšava donošenje odluka i optimizaciju raspodjele resursa. To timu omogućuje da se usmjeri na najučinkovitije metode angažmana i poboljša one koje ne donose željene rezultate. Redoviti nadzor također može rano otkriti potencijalne probleme ili smanjenje angažmana. Pravovremenim rješavanjem takvih izazova smanjuje se rizik od otpora ili sukoba u kasnijim fazama, čime se osigurava poštivanje vremenskih rokova i postizanje ciljeva.

Procjena učinkovitosti angažmana pokazuje dionicima da se njihov doprinos cijeni i uzima ozbiljno. Ovakva transparentnost potiče kulturu odgovornosti i dokazuje predanost projektnog tima interesima dionika. Razumijevanjem učinkovitosti različitih strategija angažmana, projekt se može prilagoditi promjenama u očekivanjima dionika, dostupnosti resursa ili vanjskim čimbenicima.

Pristupi evaluaciji i nadzoru

Za praćenje angažmana dionika i procjenu učinkovitosti strategija angažmana može se koristiti **kombinacija različitih metoda**. Redovite ankete i obrasci za povratne informacije pružaju uvid u zadovoljstvo dionika, njihove zabrinutosti i razinu angažmana. Posebno su korisni kada se osigura anonimnost, jer često rezultiraju iskrenijim odgovorima. Sastanci s dionicima i redoviti pregledi napretka omogućuju pravovremene rasprave o statusu projekta, rješavanje problema i prikupljanje prijedloga, čime se pokazuje da su mišljenja dionika cijenjena.

Metode kvantitativnog praćenja uključuju **metrike angažmana**, poput sudjelovanja na sastancima, aktivnosti u raspravama i vremena odgovora na upite. Za digitalni angažman mogu se analizirati pokazatelji poput stope otvaranja e-mailova, odgovora te sudjelovanja na virtualnim događanjima, što omogućuje dublji uvid u interakcije dionika. Sentiment analiza, bilo kroz automatizirane alate ili kvalitativne procjene, može pomoći u razumijevanju tona i sadržaja povratnih informacija te identificiranju trendova u zadovoljstvu i potencijalnim problemima.

Praćenje problema i sukoba može ukazati na učinkovitost strategija angažmana – nizak broj konflikata upućuje na uspješne metode, dok učestali problemi signaliziraju potrebu za prilagodbama. Evaluacija rezultata angažmana u odnosu na unaprijed postavljene ciljeve osigurava da strategije donose očekivane ishode. Organiziranje fokus grupa ili povratnih sesija o angažmanskim praksama omogućuje dionicima da izraze svoja mišljenja o korištenim metodama te predlože poboljšanja, čime se budući angažman može učiniti još učinkovitijim i prilagođenijim njihovim potrebama.

Dosljednom primjenom kombinacije ovih metoda moguće je dobiti jasnu sliku razine angažmana dionika i pravovremeno prilagoditi strategije kako bi se osnažili odnosi i osigurala uspješna suradnja tijekom cijelog trajanja projekta.

PODTEMA 5: Najbolje prakse

Cilj i opseg 	➤ Povećati razumijevanje načina uključivanja dionika kroz proučavanje stvarnih primjera.
Nastavni alati 	➤ Studije slučaja o uspješnom angažmanu dionika. ➤ Naučene lekcije i praktični uvidi.
Ishodi učenja 	➤ IU2: Demonstrirati uvid u kritične uvjete koji pružaju osnovu za razvoj i primjenu transformativnog planiranja i projekata na lokalnoj razini ➤ IU3: Demonstrirati razumijevanje složenih struktura koje utječu na održivi razvoj teritorija, kao što su resursi, mreže dionika i odnosi moći

Kako održati dobar odnos s dionicima?

Odnosi se temelje na povjerenju

Izgradnja čvrstih odnosa s dionicima ključna je za uspješan angažman. Međutim, važno je napomenuti da održavanje „dobrog odnosa“ ne znači da će svi dionici uvijek biti zadovoljni. Posebno u slučajevima kada je skupina dionika velika i raznolika, postoji stvaran rizik od sukoba interesa. Ipak, pozitivni odnosi s dionicima temelje se na povjerenju. Učinkovita komunikacija igra ključnu ulogu, stoga je važno uspostaviti transparentne i dostupne komunikacijske kanale u kojima se svi osjećaju cijenjeno i saslušano. U nastavku ćemo analizirati stvarne primjere tvrtki koje su uspješno izgradile snažne odnose sa svojim dionicima, unatoč suočavanju sa sukobima interesa.

Najbolje prakse (primjeri iz stvarnog života)

Studija slučaja 1: Co-Operative Food Group, Ujedinjeno Kraljevstvo

Pozadina

Za razliku od privatnih i javnih dioničkih društava, zadruga su u vlasništvu svojih članova, a ne dioničara. Najveća zadruga u Ujedinjenom Kraljevstvu, The Co-operative Group, ima više od tri milijuna članova, pri čemu svaki član ima jednako pravo glasa u donošenju odluka. Iako menadžeri donose svakodnevne poslovne odluke, smjer poslovanja, posebno u pogledu etičkih vrijednosti, određuju članovi, a ne dioničari. The Co-operative Group posluje u različitim sektorima, uključujući prehrambenu industriju, bankarstvo, turizam, osiguranje, pravne usluge, online trgovinu i pogrebne usluge.

Dionici

The Co-operative Group identificira sljedeće skupine dionika:

- **Interni dionici:** Zaposlenici su jedna od najvažnijih internih skupina dionika za The Co-operative Group. Uspjeh u maloprodaji prehrambenih proizvoda ovisi o predanim zaposlenicima koji pružaju izvrsnu korisničku uslugu.
- **Interni ili eksterni dionici:** Dobavljači mogu biti smatrani internim ili eksternim dionicima, ovisno o bliskosti njihova partnerstva s poslovanjem. Članovi također čine važnu skupinu dionika.
- **Eksterni dionici:** The Co-operative Group ima razne eksterne dionike, poput kupaca, vlade i organizacija za prehrambene standarde.

Situacija/problem

Posljednjih su godina članovi The Co-operative Group izrazili zabrinutost oko politike prehrane i zdravlja tvrtke, dok je istovremeno vlada Ujedinjenog Kraljevstva radila na podizanju svijesti o rizicima pretilosti.

Strategija/poduzete mjere

Kako bi zadovoljio potrebe svojih dionika, The Co-operative Group poduzeo je sljedeće korake:

1. **Zaposlenici** – Cilj je zadržati zaposlenike kroz etički pristup upravljanju. Pokrenuta je inicijativa „Good with Food“, koja zaposlenike uključuje u temeljne vrijednosti i principe brenda Co-operative. Također, uvedeni su programi obuke za razvoj vještina i znanja o proizvodima.
2. **Dobavljači** – Tvrtka je preusmjerila mnoge svoje proizvode na Fairtrade dobavljače, osiguravajući im poštene cijene koje omogućuju održivost poslovanja i reinvesticije, čime se također štite resursi za buduće generacije.
3. **Članovi** – Implementirana je etička politika prehrane, koju su podržali članovi The Co-operative Group.
4. **Kupci** – Nakon konzultacija s kupcima, uvedena je politika iskrenog označavanja proizvoda kako bi se potrošačima omogućio bolji izbor pri kupnji.
5. **Vlada** – Tvrtka je podržala vladinu inicijativu Change4Life kroz pomoć u širenju njezinih poruka.



6. **Agencije za prehrambene standarde** – Na ambalaži proizvoda uvedeno je „semaforско“ označavanje sadržaja hrane prema smjernicama Food Standards Agency (FSA), kako bi potrošači lakše razumjeli nutritivne vrijednosti i usvojili zdravije prehrambene navike.
7. **Druge mjere** – Tvrtka je reformulirala proizvode vlastite robne marke kako bi smanjila količinu soli, zasićenih masti i šećera. Također, povećan je udio zdravih opcija unutar ponude, uz jasno i transparentno označavanje proizvoda. The Co-operative Group podržava i društvene inicijative, uključujući nacionalne programe sporta za mlade iz ugroženih zajednica. Kroz inicijativu From Farm to Fork, organizira edukativne posjete farmama za učenike osnovnih škola u Ujedinjenom Kraljevstvu, omogućujući im praktično učenje.

Rezultati/zaključak

Dionici organizacije mogu biti i interni i eksterni, a usklađivanje njihovih potreba može predstavljati izazov. Mogući su sukobi interesa u poslovnim odlukama – primjerice, prelazak na Fairtrade dobavljače koristi jednoj skupini dionika (dobavljačima), ali može dovesti do nešto viših cijena za kupce koji paze na troškove. Unatoč tim potencijalnim sukobima, etičko poslovanje doprinosi dugoročnoj održivosti The Co-operative Group i pomaže mu da izgradi jedinstvenu tržišnu poziciju, pružajući mu konkurentsku prednost.

Studija slučaja 2: Shell, međunarodni

Pozadina

Shell je globalna grupa energetske i petrokemijske kompanije koja nastoji zadovoljiti energetske potrebe društva na ekonomski, društveno i ekološki održiv način, sada i u budućnosti. Sjedište kompanije nalazi se u Haagu, Nizozemska, dok je matična tvrtka, Royal Dutch Shell plc, registrirana u Engleskoj i Walesu. Shell opskrbljuje 2% svjetske nafte i 3% prirodnog plina. S maloprodajnom mrežom od približno 44.000 benzinskih postaja, Shell svakodnevno opslužuje 10 milijuna kupaca, nudeći goriva i maziva za različite vrste prijevoza, uključujući automobile, brodove, zrakoplove i vlakove.

Dionici

Shell identificira sljedeće skupine dionika:

● Interni dionici:

1. **Dioničari:** Shell je u vlasništvu dioničara koji igraju ključnu ulogu u poslovanju kompanije osiguravajući značajan dio kapitala potrebnog za njezino osnivanje i vođenje. Dioničari primaju dio dobiti kroz dividende, ovisno o broju dionica koje posjeduju. Oni biraju Upravni odbor koji ih zastupa i usmjerava poslovanje kompanije. Odbor je odgovoran za provedbu strategije i mora svake godine izraditi godišnje izvješće za dioničare, koje se predstavlja na Godišnjoj skupštini dioničara.
2. **Zaposlenici:** Shell zapošljava preko 100.000 ljudi širom svijeta, uključujući visoke međunarodne menadžere, geologe, istraživače tržišta, inženjere na lokacijama, radnike na naftnim platformama, administrativno osoblje i poslovne analitičare. Predanost i visoki standardi zaposlenika, posebno u području zdravlja, sigurnosti i kvalitete, ključni su za održavanje Shellovog vodećeg položaja u energetskom sektoru. Pogreške mogu imati visoku cijenu, utječući na reputaciju kompanije i egzistenciju zaposlenika.
3. **Dobavljači:** Dobavljači su također interni dionici i Shellovi partneri kroz cijeli proizvodni lanac – od ekstrakcije nafte do isporuke goriva na benzinske crpke. Shellova reputacija ovisi o osiguravanju da njegovo poslovanje odražava temeljne vrijednosti kompanije, a očekuje se da ih poštuju i ugovorni partneri te sudionici u opskrbnom lancu.

● Eksterni dionici:

1. **Kupci:** Jedan od glavnih ciljeva Shell-a je "privući i zadržati kupce nudeći proizvode i usluge koji donose vrijednost u pogledu cijene, kvalitete, sigurnosti i utjecaja na okoliš, uz podršku tehnološke, ekološke i

poslovne stručnosti". Ovaj cilj je izazovan jer kupci traže najbolju vrijednost za svoj novac, što zahtijeva od Shell-a da pruža visokokvalitetna goriva po konkurentnim cijenama.

2. Lokalne zajednice: Shell nastoji poticati ekonomski i društveni razvoj dok istovremeno minimizira negativne učinke svojih naftnih i plinskih operacija. Kompanija ulaže u dugoročne koristi za zajednicu, s posebnim naglaskom na lokalne zajednice u blizini rafinerija nafte, koje su ključni eksterni dionici Shell-a.
3. Vlade: Shell posluje u brojnim zemljama širom svijeta i treba odobrenje lokalnih vlada kako bi mogao poslovati u svakoj od njih.
4. Poslovna zajednica: Shell kupuje od i opskrbljuje stotine drugih poduzeća.
5. Ostale naftne kompanije: Shell surađuje s drugim međunarodnim naftnim kompanijama i državnim naftnim tvrtkama u zemljama u kojima posluje. Ova partnerstva uključuju izgradnju novih opskrbnih linija za naftu i plin te izgradnju novih rafinerija.
6. Mediji: Za konkurentne tvrtke poput Shell-a, održavanje pozitivnog medijskog imidža u novinama, na televiziji i u časopisima je ključno. To jača tržišni položaj tvrtke i pomaže privući nove kupce putem izgradnje pozitivne reputacije.
7. Nevladine organizacije (NGO): Nevladine organizacije često nastoje utjecati na različite subjekte, uključujući velike brendove i multinacionalne korporacije poput Shell-a. Shell redovito surađuje s raznim NGO-ima.

Situacija/problem

Sigurnost i utjecaj na okoliš ključni su u istraživačkom i razvojnom procesu Shell-a. Kako su kupci sve više zabrinuti zbog zagađenja i štetnih utjecaja na okoliš, raste potražnja za čistim i učinkovitijim gorivima, poput biogoriva. Lokalne zajednice u blizini rafinerija nafte također su izrazile zabrinutost zbog sigurnosti. Osim toga, Shellova potraga za naftom i plinom često vodi u regije s lošim evidencijama o ljudskim pravima, što kompaniji predstavlja izazov u odgovornom rješavanju ovih složenih pitanja.

Strategija/poduzete mjere

Shell vjeruje da angažiranjem u dijalogu sa dionicima i balansiranjem njihovih različitih potreba može nastaviti rasti, dok istovremeno pomaže u zadovoljavanju globalnih energetske potreba. Pri donošenju odluka, Shell razmatra tri ključna kriterija kako bi procijenio:

- Očekuje li se da će ekonomski utjecaj aktivnosti osigurati snažan povrat za dioničare.
- Hoće li društveni utjecaj biti povoljan za zaposlenike i zajednice.
- Hoće li dugoročni ekološki učinci aktivnosti biti svedeni na minimum.

Kako bi spriječio sukobe, Shell uspostavlja minimalne standarde u svakoj od ovih triju kategorija prije donošenja većih odluka ili ulaganja. Na primjer, prilikom planiranja novih aktivnosti na zemljištima koja su prethodno korištena za šumarstvo ili poljoprivredu, Shell nastoji uravnotežiti društveni utjecaj i prilike s financijskim povratima i rizicima.

Shell je predan poštivanju ljudskih prava i podršci zajednicama. Ako bi izbjegavao poslovanje u regijama s lošim evidencijama o ljudskim pravima, mogao bi ostaviti prostor manje etičkim konkurentima da iskorištavaju radnike. Ostajući prisutan, Shell može doprinijeti pozitivnim promjenama. Međutim, Shell će poslovati samo u zemljama u kojima može dosljedno primjenjivati svoja poslovna načela, koja definiraju njegove vrijednosti i usmjeravaju njegovo djelovanje.

Na ovaj način Shell nastoji zadovoljiti potrebe svojih dionika:

1. **Dioničari:** Shell smatra da mu je ključna odgovornost zaštititi ulaganja dioničara i osigurati dugoročne povrate konkurentne s drugim vodećim tvrtkama u industriji. Dobit se koristi za isplatu dividendi i reinvestira u istraživanje, razvoj novih proizvoda, istraživanje budućih izvora energije i poboljšanje upravljanja zalihama goriva.
2. **Zaposlenici:** Poštovanje ljudi je prioritet za Shell. Tvrtka nastoji osigurati sigurne radne uvjete i konkurentne uvjete zapošljavanja, pozitivno utječući na zaposlenike osiguravanjem njihove sigurnosti i motivacije.
3. **Kupci:** Shell se prilagođava promjenjivim očekivanjima kupaca i nastoji predvidjeti buduće potrebe. Cilj je pomoći kupcima da smanje potrošnju energije i smanje emisije CO₂.
4. **Lokalne zajednice:** Shell nastoji riješiti zabrinutosti lokalnih zajednica i izgraditi povjerenje primjenom sveobuhvatnih sigurnosnih mjera, sigurnim radom svojih postrojenja te informiranjem stanovnika o planovima i hitnim procedurama. Predan poboljšanju dobrobiti zajednica, Shell surađuje s lokalnim partnerima, osniva zdravstvene ustanove i podupire rast lokalnih škola i sveučilišta.
5. **Vlade:** Kako bi osigurao dozvole za poslovanje u različitim zemljama, Shell demonstrira odgovorno poslovanje, uključujući otvaranje radnih mjesta, plaćanje poreza i osiguravanje ključnih energetske resursa. Također surađuje s vladama na zagovaranju strožih propisa o emisijama CO₂.
6. **Nevladine organizacije (NGO):** Shell surađuje s više od 100 znanstvenih i konzervacijskih organizacija u 40 zemalja. Ova globalna partnerstva poboljšavaju Shellov pristup zaštiti okoliša. Na primjer, desetogodišnje partnerstvo s Međunarodnom unijom za očuvanje prirode rezultiralo je operativnim promjenama koje smanjuju ekološki utjecaj.

Rezultati/zaključak

Balansiranje potreba dionika predstavlja izazov. Kako bi to postigao, Shell identificira pet ključnih područja odgovornosti: dioničare, kupce, zaposlenike, dobavljače i društvo. Kontinuirana komunikacija i dijalog s tim skupinama ključni su kako bi Shell mogao uzeti u obzir njihove potrebe i očekivanja prilikom donošenja sadašnjih i budućih odluka. Shell smanjuje sukobe između svojih aktivnosti i dionika pridržavajući se jasnih strategija i korporativnih vrijednosti. Uravnotežujući društvene, ekonomske i ekološke čimbenike, Shell nastoji donositi odluke koje maksimiziraju ukupnu vrijednost.

Naučene lekcije

Ravnoteža između potreba i očekivanja

Velike organizacije imaju različite skupine dionika, uključujući interne, poput zaposlenika, i eksterne, poput vladinih institucija. Identificiranje i usklađivanje potreba i očekivanja svih dionika, uz odgovorno poslovanje prema svakoj skupini, ključno je za očuvanje licence za rad – osnovnog preduvjeta za uspješno poslovanje.

Komuniciranje razloga iza odluka

Pri pokušaju zadovoljenja potreba različitih dionika mogu nastati sukobi jer pojedine skupine imaju različite prioritete. Primjerice, interesi članova poduzeća mogu se razlikovati od interesa kupaca. Etičke inicijative ne moraju uvijek biti u skladu s komercijalnim ciljevima, a menadžeri ponekad moraju donositi odluke koje neće biti prihvaćene od svih dionika. Transparentno objašnjavanje razloga iza takvih odluka pomaže dionicima da razumiju njihovu logiku.

Dosljednost u korporativnim vrijednostima

Sukobe između poslovnih aktivnosti i interesa dionika moguće je riješiti i minimizirati jasnim definiranjem strategija i dosljednim pridržavanjem korporativnih vrijednosti. To pokazuje autentičnost organizacije te čini poslovne odluke jasnijima i razumljivijima za sve uključene strane.

Provjerite svoje znanje iz Modula 3 – Angažman dionika

1. Točno ili netočno pitanja

	Pitanje	Odgovor (Točno / Netočno)
P.1	'Čarobni kvadrat' ciljeva partnerstva sastoji se od četiri 'kuta': Menadžment/HR, vanjski dionici, ekonomska učinkovitost i razvoj.	
P.2	Četiri različita oblika partnerstva su: Odgovorne prakse, Ekonomska suradnja, Društvene inovacije i Sponzorstvo.	
P.3	Jedna od strategija za bolju komunikaciju s dionicima i njihovo aktivno uključivanje je identificiranje njihovih potreba i očekivanja.	
P.4	Bolje je koristiti samo jedan alat/strategiju za komunikaciju s dionicima umjesto kombiniranja različitih strategija i alata.	
P.5	Izgradnja i održavanje snažnih odnosa s dionicima ključno je za dugoročni uspjeh svakog projekta.	
P.6	Učinkoviti angažman dionika nema utjecaj na uspjeh projekta.	
P.7	Za praćenje angažmana dionika dovoljno je procijeniti njihov angažman samo na početku projekta.	
P.8	Evaluacija strategija angažmana pruža podatke o tome što funkcionira, a što ne, pomažući u donošenju odluka i optimizaciji raspodjele resursa.	
P.9	Održavanje 'dobrog odnosa' jamči da će svi dionici uvijek biti zadovoljni.	
P.10	Trebali biste se držati vlastitih korporativnih vrijednosti kako biste riješili i minimizirali sukobe između svojih aktivnosti i dionika.	

Točni odgovori: Točno: P.2, P.3, P.5, P.8, P.10; Netočno: P.1, P.4, P.6, P.7, P.9

2. Pitanja s višestrukim izborom odgovora

	Pitanje	Ponuđeni odgovori	Točan odgovor (A/B/C/D)
P.1	Razmislite o 'čarobnom kvadratu' ciljeva partnerstva – koji ciljevi odgovaraju 'kutu' vanjskih dionika?	A) Uključivanje ljudskih resursa B) Jačanje mreže tvrtke C) Optimizacija troškova D) Unapređenje imidža tvrtke	
P.2	Koje su ključne značajke partnerstva odgovornih praksi?	A) Inovativna rješenja B) Pristup tržištu i ekspanzija C) Etički standardi D) Promocija brenda	
P.3	Koja od sljedećih radnji nije povezana s mapom dionika?	A) Provjera koliko često trebate ostati u kontaktu s dionicima. B) Provjera koliko blisko trebate upravljati dionicima. C) Provjera kako održavati zadovoljstvo i/ili informiranost dionika. D) Identifikacija potencijalnih komunikacijskih kanala putem kojih će se dionici najvjerojatnije angažirati.	
P.4	Koji elementi trebaju biti dio komunikacijskog plana?	A) Područje interesa/utjecaja B) Akcija angažmana C) Kanal D) Učestalost	
P.5	Koji od sljedećih koraka nije ključan za uspostavljanje i održavanje odnosa s dionicima?	A) Razumijevanje potreba i interesa dionika B) Biti netransparentan i nepošten C) Uspostavljanje jasnih komunikacijskih kanala D) Rana i česta uključenost dionika	
P.6	Provedba sveobuhvatne analize dionika pomoći će...	A) Identificirati sve relevantne dionike B) Razumjeti interese dionika C) Prilagoditi strategije angažmana D) Prioritizirati svoje napore učinkovito	
P.7	Koji su pristupi dio praćenja angažmana dionika i evaluacije učinkovitosti strategija angažmana?	A) Redovne ankete i obrasci za povratne informacije B) Ekonomska suradnja C) Analiza sentimenta dionika D) Zajedničko korištenje resursa	
P.8	Koje metrike aktivnosti možete koristiti za praćenje digitalnog angažmana (kao dio praćenja/evaluacije angažmana dionika)?	A) e-mail bilteni B) Stope otvaranja e-mailova C) Sudjelovanje u virtualnim događajima D) Interakcije u alatima za upravljanje projektima	
P.9	Tko su tipični interni dionici?	A) Dioničari B) Kupci C) Nevladine organizacije (NGO) D) Zaposlenici	

P.10	Tko su tipični vanjski dionici?	A) Ljudski resursi (HR) B) Vlade C) Druge tvrtke/konkurencija D) Voditelji projekata	
-------------	---------------------------------	---	--

Točni odgovori: P1: B, D; P2: C; P3: D; P4: A, B, C, D; P5: B; P6: A, B, C, D; P7: A, C; P8: B, C, D; P9: A, D; P10: B, C

Zadatak

Cilj: Studenti će osmisлити strategiju angažmana dionika za stvarnu ili izmišljenu organizaciju, primjenjujući stečena znanja o radu u partnerstvu, učinkovitoj komunikaciji i angažiranju dionika te praćenju i evaluaciji poduzetih aktivnosti. Studenti su slobodni odabrati način rada koji im najviše odgovara za ispunjavanje ovog zadatka.

Smjernice:

1. **Vaša organizacija i dionici:** Prisjetite se organizacije koju ste odabrali u Modulu 1 i dionika koje ste identificirali u Modulu 2.
2. **"Čarobni kvadrat" ciljeva partnerstva:** Koji su ciljevi i interesi svih partnera uključenih u projekt? Napravite kratki skicirani prikaz.
3. **Rješavanje sukoba/tehnike pregovaranja:** Zamislite stvarne ili izmišljene sukobe s vašim dionicima i odaberite tehnike rješavanja sukoba/pregovaranja koje smatrate najprikladnijima.
4. **Naučene lekcije:** Prisjetite se studija slučaja The Co-operative Group i Shell te pokušajte napisati vlastitu studiju slučaja. S kakvim se izazovom ili teškom situacijom vaša stvarna/izmišljena organizacija suočila u prošlosti i koje ste strategije/poteze poduzeli ili biste mogli poduzeti? Postoje li „naučene lekcije“ koje će vam pomoći u budućnosti?

Literatura

1. Business Case Studies (2024): *Stakeholders as partners, Business Case Studies*. Available at: <https://businesscasestudies.co.uk/stakeholders-as-partners/> (Accessed: 13 November 2024).
2. Business Case Studies (2024a): *Balancing stakeholder needs, Business Case Studies*. Available at: <https://businesscasestudies.co.uk/balancing-stakeholder-needs/> (Accessed: 13 November 2024).
3. *Case studies in effective stakeholder engagement* (no date): *FasterCapital*. Available at: <https://fastercapital.com/topics/case-studies-in-effective-stakeholder-engagement.html> (Accessed: 12 November 2024).
4. Le Rameau (2023): *Guide pratique*. Available at: <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/08/Livret-Cooperer-Efficacement-VF.pdf> (Accessed: 7 January 2025)

MODUL 4: PROJEKTI MENADŽMENT

Opis Modula 4 	Četvrti modul, "Projektni menadžment," fokusira se na načela i prakse bitne za učinkovito planiranje, izvođenje i praćenje projekata. Ovaj modul uvodi sudionike u životni ciklus projekta, tehnike planiranje, financijsko upravljanje i jedinstvene izazove upravljanja projektima društvenog utjecaja. Studenti će razviti ključne vještine nužne za organiziranje, upravljanje i provedbu uspješnih projekata koji su usklađeni s operativnim i društvenim ciljevima.
Ciljevi 	➤ Predstaviti osnove upravljanja projektima, uključujući životni ciklus projekta i ključne metodologije. ➤ Upoznati sudionike sa alatima i tehnikama potrebnim za učinkovito planiranje ➤ Razviti vještine financijskog upravljanja nužne za izradu proračuna, planiranje troškova i kontrolu rashoda. ➤ Istražiti metode za praćenje napretka, upravljanje opsegom i osiguravanje uspješnog završetka projekta. ➤ Baviti se specifičnostima projekata društvenog učinka, uključujući angažman dionika i mjerenje učinka.
Ishodi učenja 	➤ Znanje: Razumijevanje načela upravljanja projektima, uključujući faze životnog ciklusa, metode planiranja i tehnike financijskog upravljanja. ➤ Vještine: Primjena alata za planiranje projekta, učinkovito upravljanje resursima i praćenje napretka korištenjem odgovarajućih metodologija i softvera. ➤ Stavovi: Potaknuti proaktivan način razmišljanja, prilagodljivost i predanost postizanju rezultata u raznolikim i dinamičnim okruženjima.
Trajanje 	➤ 6 sati

PODTEMA 1: Uvod u projektni menadžment

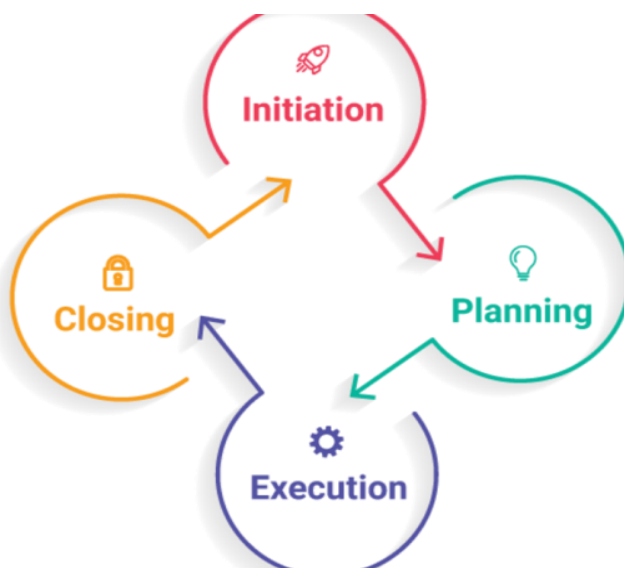
Cilj i opseg 	➤ Razumijevanje uloge upravljanja projektima u inicijativama društvenog utjecaja: Ispitati kako strukturirani okviri za upravljanje projektima omogućuju učinkovito planiranje, izvođenje i evaluaciju projekata društvenog utjecaja za rješavanje složenih socio-ekonomskih i ekoloških izazova. ➤ Istraživanje životnog ciklusa projekta u kontekstu društvenog utjecaja: Analizirati pet faza životnog ciklusa projekta – inicijaciju, planiranje, izvršenje, praćenje i kontrolu te završetak – ističući njihovu jedinstvenu primjenu za pokretanje održivih i značajnih promjene.
Nastavni alati 	➤ Predavanja: Predavanja od strane stručnjaka za upravljanje projektima i stručnjaka za društveni utjecaj, pružajući teoretsko znanje i praktične primjere. ➤ Gostujući predavači: Suradnja s iskusnim voditeljima projekata i voditeljima projekata društvenog utjecaja koji dijele iskustva o upravljanju izazovima i postizanju učinkovitih rezultata. ➤ Interaktivne aktivnosti: Radionice o procjeni rizika, raspodjeli resursa i uključivanju dionika. „Vježbe igranja uloga“ za simulaciju donošenja odluka tijekom životnog ciklusa projekta. ➤ Multimedijski sadržaj: Videozapisi i infografike koji ilustriraju alate za upravljanje projektima kao što su gantogrami i Trello. Simulacije studija slučaja koje prikazuju stvarne primjene životnog ciklusa projekta u projektima društvenog utjecaja
Ishodi učenja 	➤ IU2: Demonstrirati uvid u kritične uvjete koji pružaju osnovu za razvoj i primjenu transformativnog planiranja i projekata na lokalnoj razini ➤ IU4: Imati sposobnost korištenja odgovarajućih metodologija za prikupljanje i analizu podataka, integrirati različita znanja, nositi se sa složenošću i formulirati prijedloge i rješenja uvažavajući granice i ograničenja određenih teritorija i zajednica

Upravljanje projektima je strukturiran, discipliniran pristup koji uključuje planiranje, izvođenje i nadgledanje projekata kako bi se postigli specifični ciljevi unutar postavljenih ograničenja. To je ključan alat u različitim domenama, a u području projekata društvenog utjecaja postaje nezamjenjiv okvir za pokretanje smislene i održive promjene. Učinkovito upravljanje projektima u ovom kontekstu rješava višestruke socio-ekonomske i ekološke izazove, omogućujući menadžerima da usklade kratkoročne rezultate s dugoročnim razvojnim ciljevima.

Za menadžere društvenog utjecaja, upravljanje projektima pruža temelj za rješavanje složenih socio-ekonomskih i ekoloških izazova svojstvenih radu na održivosti i razvoju. Razumijevanje i primjena osnova upravljanja projektima omogućuje im da uravnoteže kratkoročne ciljeve s dugoročnim učincima, usklade potrebama dionika i prilagode se promjenjivom društvenom okruženju.

Životni ciklus projekta

Životni ciklus projekta sastoji se od pet različitih faza koje čine strukturirani put do završetka projekta: početak, planiranje, izvođenje, praćenje i kontrola te završetak projekta. Svaka faza ima jedinstvenu ulogu u vođenju projekta od početka do uspješnog završetka, pružajući kontrolne točke koje pomažu održati projekt na pravom putu, posebno usred nepredvidivosti koja je često prisutna u inicijativama društvenog utjecaja.



Slika 1. Faze projekta

Prva faza, **inicijacija**, postavlja temelje projekta definiranjem svrhe, ciljeva i početne izvedivosti. U kontekstu društvenog utjecaja, ova faza je posebno kritična jer uključuje procjenu potreba zajednice, identifikaciju dionika te razumijevanje socio-ekonomskog, kulturnog i ekološkog okruženja u kojem će projekt djelovati. Menadžeri društvenog utjecaja moraju ići dalje od površinske analize, često provodeći detaljne procjene zajednice, ankete i početne sastanke s dionicima kako bi uspostavili zajedničko razumijevanje ciljeva i izazova projekta. Angažiranje zajednice u ranoj fazi gradi povjerenje, osigurava usklađenost projekta s lokalnim vrijednostima i pomaže u sprječavanju potencijalnih sukoba u kasnijim fazama. Izvedivost društvenog projekta mora uzeti u obzir ne samo dostupne resurse već i dugoročne učinke na zajednicu. Menadžeri se moraju zapitati:

- Hoće li ovaj projekt donijeti stvarne koristi zajednici?
- Jesu li resursi održivi na dulji rok?
- Postoje li kulturni ili etički aspekti koji bi mogli utjecati na provedbu projekta?

Učinkovita inicijacija nadilazi površnu analizu. Na primjer, inicijativa za inkluziju LGBTQ+ zajednice s ciljem poboljšanja raznolikosti na radnom mjestu trebala bi započeti sveobuhvatnom procjenom potreba, uključujući anonimne ankete zaposlenika, fokus grupe sa zainteresiranim dionicima i analizu postojećih politika kako bi se identificirala područja isključenosti ili pristranosti. Izravno uključivanje LGBTQ+ zaposlenika i organizacija za zagovaranje jača povjerenje i osigurava da inicijativa odgovara specifičnim izazovima s kojima se zajednica suočava. Ovaj participativni pristup ne samo da usklađuje ciljeve projekta s potrebama dionika, već i smanjuje potencijalni otpor, povećava prihvaćanje i osigurava da inicijativa ima stvaran učinak na svoje korisnike.

Planiranje je druga ključna faza, u kojoj se razvija detaljna organizacija i struktura projekta. U ovoj fazi projektni menadžeri izrađuju sveobuhvatan plan koji uključuje konkretne zadatke, vremenske rokove, raspodjelu resursa, budžet i strategije upravljanja rizicima. Ovo je faza u kojoj menadžeri društvenog utjecaja moraju uzeti u obzir složene socio-ekonomske dinamike i riješiti potencijalne kulturne osjetljivosti koje bi mogle utjecati na uspjeh projekta. Dobro napisan i jasan projektni plan služi kao putokaz, vodeći tim kroz sve ključne faze i pomažući u koordinaciji napora. Na primjer, izrada vremenskog plana pomoću Ganttovih dijagrama može omogućiti vizualni prikaz rasporeda aktivnosti, olakšavajući prepoznavanje međuzavisnosti zadataka, učinkovito upravljanje resursima i predviđanje mogućih uskih grla. Menadžeri društvenog utjecaja također moraju razmišljati izvan tradicionalnog planiranja, uključujući strategije ublažavanja rizika koje uzimaju u obzir lokalne socio-političke dinamike, ekološke čimbenike i sve specifične prepreke unutar regije ili populacije s kojom rade. Financijsko planiranje u društvenim projektima zahtijeva posebnu pažnju, budući da se sredstva često osiguravaju iz ograničenih grantova, donacija ili vladinih programa, što znači da je nužno prioritizirati troškove koji izravno doprinose ciljevima projekta.

Treća faza, **provedba**, donosi projektni plan u život. Ova faza je orijentirana na djelovanje, gdje projektni menadžeri koordiniraju resurse, provode aktivnosti i održavaju otvorene kanale komunikacije s timom i dionicima. Provedba u projektima društvenog utjecaja zahtijeva fleksibilnost i prilagodljivost, budući da menadžeri često nailaze na nepredviđene izazove. Bilo da se radi o promjenama u dinamici zajednice, političkim pitanjima ili ekološkim faktorima, ti neočekivani problemi mogu utjecati na vremenske rokove i ishode projekta. Menadžeri društvenog utjecaja moraju biti spremni brzo prilagoditi planove, preraspodjeljujući resurse ili modificirajući aktivnosti kako bi osigurali kontinuitet projekta. Aktivno uključivanje dionika ključno je tijekom ove faze, jer pomaže u održavanju interesa i sudjelovanja zajednice. Komunikacija također igra ključnu ulogu; jasna i redovita ažuriranja dionicima potiču transparentnost i povjerenje, omogućujući članovima zajednice da osjete vlasništvo nad uspjehom projekta. Nadalje, korištenje suradničkih alata poput Trelle ili Asane može olakšati učinkovito upravljanje zadacima i informiranje svih uključenih, što je posebno korisno za timove koji rade na više lokacija ili s različitim profesionalnim pozadinama.

Praćenje i kontrola, četvrta faza, osigurava da projekt ostane usklađen sa svojim ciljevima. Ova faza podrazumijeva praćenje napretka, procjenu učinkovitosti i provođenje prilagodbi prema potrebi. U projektima društvenog utjecaja praćenje mora uključivati i kvantitativne i kvalitativne metrike kako bi se obuhvatio puni opseg učinka projekta. Kvantitativni pokazatelji, poput broja korisnika ili distribuiranih resursa, daju mjerljivu perspektivu, dok kvalitativne procjene – poput povratnih informacija članova zajednice ili opažanja tima – nude vrijedne uvide u utjecaj projekta na moral zajednice, stavove i buduće ponašanje. Korištenje softvera za upravljanje projektima poput MS Projecta može pomoći u praćenju napretka, isticanju odstupanja od plana i omogućavanju prilagodbi u realnom vremenu u raspodjeli resursa ili vremenskim rokovima. Uz to, strukturirani sustav povratnih informacija s dionicima pomaže projektnim menadžerima u kontinuiranom prikupljanju inputa, osiguravajući da se svi novi izazovi pravovremeno rješavaju. Aktivnosti praćenja i kontrole ne samo da podržavaju kratkoročne ciljeve projekta već također omogućuju menadžerima društvenog utjecaja da dokumentiraju uspjehe i izazove, doprinoseći širem području društvenog utjecaja stvaranjem baze naučenih lekcija.

Završna faza, **zatvaranje**, formalno zaključuje projekt, obuhvaćajući dovršetak svih aktivnosti, završne evaluacije i procjenu učinka projekta. Za menadžere društvenog utjecaja zatvaranje nije samo administrativni proces; to je razdoblje za refleksiju, povratne informacije zajednice i dokumentaciju naučenih lekcija. Ova faza uključuje procjenu rezultata projekta u odnosu na početne ciljeve te, što je ključno, analizu utjecaja projekta na kvalitetu života, dobrobit i dugoročnu održivost zajednice. Završni izvještaji i evaluacije služe ne samo kao zapis o ishodima projekta već i kao resurs za buduće projekte. Menadžeri društvenog utjecaja često organiziraju završne sastanke s liderima zajednice, lokalnim vlastima i članovima tima kako bi razgovarali o tome što je bilo uspješno, koji su se izazovi pojavili i što bi se moglo poboljšati u budućim inicijativama. Uspješno zatvaranje projekta gradi temelj povjerenja s zajednicom, jačajući pozitivne odnose koji će biti vrijedni za buduće napore. Ovaj proces doprinosi transparentnosti i odgovornosti rada na društvenom utjecaju, naglašavajući važnost etičkog i održivog angažmana u zajednicama kojima se služi.

Uloga projektnih menadžera

Voditelji projekta igraju ključnu ulogu u svakoj fazi životnog ciklusa projekta, djelujući kao koordinatori, voditelji te kroz ulogu u rješavanju problema. U projektima društvenog utjecaja, njihove se odgovornosti proširuju i uključuju naglasak na angažman dionika, kulturnu osjetljivost i upravljanje rizicima prilagođeno složenim društvenim kontekstima. Učinkovito uključivanje dionika uključuje izgradnju i održavanje odnosa s različitim nizom pojedinaca i organizacija, uključujući članove zajednice, lokalne vlasti, partnerske organizacije i donatore. Navedeno zahtijeva jake međuljudske vještine i sposobnost komuniciranja vizije i ciljeva projekta na načine prilagođene različitim dionicima. Bitna je i kulturološka osjetljivost; voditelji projekta moraju osigurati da projektne aktivnosti poštuju vrijednosti i norme zajednice, budući da kulturno neprikladne radnje mogu brzo „izbaciti projekt iz kolosijeka“. Učinkovito upravljanje ograničenim resursima još je jedna ključna odgovornost, osobito u kontekstu društvenog utjecaja gdje financijski i materijalni resursi mogu biti oskudni. Voditelji projekta moraju pažljivo odrediti prioritete i raspodijeliti resurse, osiguravajući da se oni učinkovito koriste za postizanje željenih rezultata. Konačno, proaktivno upravljanje rizikom potrebno je za predviđanje i ublažavanje potencijalnih izazova, kao što su društveno-političke promjene ili promjene u okolišu.

Korištenje odgovarajućih alata može uvelike poboljšati učinkovitost i djelotvornost upravljanja projektima. Gantogrami su dragocjeni alati za vizualizaciju vremenskih okvira projekta i ovisnosti o zadacima, omogućujući timovima da razumiju tijek aktivnosti i predvide sva uska grla. MS Project je sveobuhvatni softver koji nudi napredne značajke za planiranje, dodjelu resursa i praćenje, što ga čini idealnim za veće, složenije projekte. Za manje timove ili projekte, platforme temeljene na webu kao što su Trello i Asana pružaju fleksibilnost, omogućujući članovima tima da upravljaju zadacima, prate napredak i komuniciraju u realnom vremenu, potičući transparentnost i koordinaciju.

Savladavanje ovih osnova upravljanja projektima ključno je za menadžere društvenog utjecaja koji žele potaknuti održivi razvoj i pozitivne promjene. Razumijevanjem životnog ciklusa projekta, preuzimanjem ključnih uloga i odgovornosti te učinkovitim korištenjem alata za upravljanje, menadžeri društvenog utjecaja bolje su „opremljeni“ za snalaženje u jedinstvenim izazovima svog posla. Takvo majstorstvo ne samo da pridonosi uspjehu pojedinačnih projekata, već i gradi sposobnost menadžera da stvori trajne, značajne utjecaje u zajednicama u kojima djeluju.

Učinkovito projektno planiranje, raspored i procjena rizika kamen su temeljac uspješnog upravljanja projektima, posebno za inicijative društvenog utjecaja koje se često odvijaju u složenim i nepredvidivim okolnostima. Upotrebom strukturiranih metodologija, iskorištavanjem uvida dionika i korištenjem praktičnih alata kao što su gantogrami, Trello i Asana, voditelji projekata mogu stvoriti robusne okvire koji vode projekte prema njihovim ciljevima. Integracija upravljanja rizikom u proces planiranja osigurava otpornost i prilagodljivost, omogućujući timovima da proaktivno rješavaju neizvjesnosti i iskoriste

prilike za pozitivne rezultate. U konačnici, te prakse omogućuju ostvarenje utjecajnih, održivih promjena, poticanje povjerenja među dionicima i stvaranje trajnog nasljeđa u zajednicama kojima djeluju. Kroz kontinuirano učenje, suradnju i stratešku upotrebu tehnologije, voditelji projekata mogu pouzdano upravljati izazovima i osigurati uspjeh svojih inicijativa.

PODTEMA 2: Projektno planiranje

Ciljevi i opseg 	➤ Razumijevanje uloge planiranja i rasporeda u projektima društvenog utjecaja: Istražiti kako strateško planiranje i raspored služe kao ključni temelji za osiguravanje učinkovite provedbe projekata s društvenim utjecajem, čak i u izazovnim okruženjima. ➤ Integriranje upravljanja rizikom i uključivanja dionika u planiranje: Analizirati važnost proaktivne procjene rizika i suradničkog uključivanja dionika u stvaranje prilagodljivih i otpornih projektnih planova.
Nastavni alati 	➤ Predavanja: Predavanja stručnjaka za upravljanje projektima s fokusom na metodologije planiranja i stvarne primjere rasporeda u inicijativama društvenog utjecaja. ➤ Gosti predavači: Predstavljanje mišljenja profesionalaca koji su uspješno upravljali složenim fazama planiranja i rasporeda u različitim postavkama projekta. ➤ Interaktivne aktivnosti: Radionice o razvoju Work Breakdown-a, Structures (WBS) i gantograma. „Vježbe igranja uloga“ za simulaciju angažmana dionika tijekom faze planiranja. ➤ Multimedijski sadržaj: Video vodiči o alatima kao što su Trello, Asana i Ganttove karte. Infografike koje pokazuju određivanje prioriteta rizika i praćenje ostvarivanja ciljeva.
Ishodi učenja 	➤ IU2: Demonstrirati uvid u kritične uvjete koji pružaju osnovu za razvoj i primjenu transformativnog planiranja i projekata na lokalnoj razini

Planiranje i raspored projekta ključni su koraci u upravljanju projektom koji uključuju razvoj detaljnog plana kako bi se osiguralo da projekt nesmetano napreduje prema svojim ciljevima. Zamislite planiranje kao temelj svog projekta. Bez toga, sve ostalo riskira neuspjeh projekta. U svojoj srži, planiranje definira što treba učiniti, kada, kako i tko. To je mjesto gdje se velike ideje pretvaraju u djelotvorne korake. Učinkovito planiranje ne odnosi se samo na zadatke; radi se o stvaranju usklađenosti. Kada svi znaju koji su ciljevi i kako im njihov rad doprinosi, lakše je ostati usredotočen i produktivan.

Za projekte društvenog utjecaja planiranje je još važnije. Ove inicijative često imaju jedinstvene izazove - poput snalaženja u očekivanjima zajednice, ograničenim resursima ili vanjskim pritiscima poput godišnjih doba. Ključno je započeti s jasnim razumijevanjem ciljeva i konteksta projekta. Planiranje također ima koristi od ranog uključivanja dionika, tako da njihove potrebe i uvidi oblikuju pristup. Menadžeri društvenog utjecaja često rade u nepredvidivim okruženjima, pri čemu razvijene vještine planiranja i raspoređivanja mogu značiti razliku između uspjeha i neuspjeha. Ovaj odjeljak govori o tome kako promišljeno planiranje, pametno raspoređivanje vremena i učinkovito upravljanje mogu oživjeti projekt, čak i u izazovnim uvjetima.

Razvoj plana korak po korak

1. Definiranje opsega

Svaki uspješan projekt počinje jasnim definiranjem njegova opsega. Ovaj korak se odnosi na određivanje onoga što se projektom želi postići i postavljanje jasnih granica o tome što je uključeno, a što nije. Zamislite to kao izradu plana koji osigurava da svi uključeni, bilo da su voditelji projekta, članovi tima ili dionici, razumiju svrhu i smjer projekta.

Dobro definiran djelokrug može vam pomoći da izbjegnute jednu od najčešćih projektnih zamki: „puzanje opsega“. To se događa kada se dodatni zadaci ili rezultati „ušuljaju“ bez odgovarajućeg razmatranja ili odobrenja, potencijalno izbacivši cijeli projekt iz kolosijeka. Kao što ističe Institut za upravljanje projektima (PMI, 2017.), jasan opseg čini temelj učinkovitog planiranja, što olakšava raspodjelu resursa i učinkovito određivanje prioriteta zadataka. Na primjer, u projektu zdravlja zajednice, definiranje opsega može značiti odluku o tome hoćete li se usredotočiti na razvoj infrastrukture, programe obuke ili oboje. Rano razjašnjavanje sprječava nesporazume i osigurava da svi idu u istom smjeru.

2. Raščlamba: Struktura raščlambe rada (WBS)

Nakon što odredite opseg, sljedeći korak je podjela projekta na manje dijelove kojima se može upravljati. Ovo je mjesto gdje do izražaja dolazi Struktura raščlambe rada (WBS). WBS je u biti korak po korak raščlamba projektnih zadataka i rezultata u dijelove kojima se lakše upravlja. To je kao da veliku, zastrašujuću slagalicu pretvarate u manje dijelove tako da ih možete rješavati jedan po jedan.

Kao što Kerzner (2017) objašnjava, WBS funkcionira poput nacрта, dijeleći projekt na manje komponente koje se mogu dodijeliti, pratiti i dovršiti neovisno. Na primjer, u obrazovnom projektu, WBS bi mogao podijeliti posao u područja kao što su dizajn kurikuluma, obuku nastavnika i dopiranje do učenika, od kojih svako ima svoje detaljne pod-zadatke i rokove. Organiziranje projekta na ovaj način osigurava da se ništa ne previdi, a istovremeno olakšava upravljanje i mjerenje napretka na putu..

3. Identificirajte ostvarenja

Ostvarenja su poput ključnih orijentira na vašem projektnom putu. Služe kao kontrolne točke koje vam pomažu pratiti napredak i „slaviti male pobjede“ na putu. Svako ostvarenje predstavlja značajno postignuće, kao što je završetak ključne faze ili ostvarenje važnog rezultata.

Ostvarenja su ključna za održavanje projekta na pravom putu i označavanje potencijalnih kašnjenja ili rizika prije nego što postanu glavni problemi. Uzmimo za primjer projekt razvoja softvera. Ostvarenja mogu uključivati dovršetak faze dizajna, dovršavanje kodiranja za ključne značajke ili provođenje korisničkog testiranja. Dosezanje svake od ovih točaka daje timu priliku za procjenu napretka, rekalkulaciju ako je potrebno i povećanje zamaha kako projekt napreduje.

Planiranje nikada nije posao jedne osobe. To je proces suradnje koji donosi neizmjernu korist iz različitih perspektiva. Angažiranje vašeg tima i dionika tijekom faze planiranja osigurava da projekt odražava njihove ciljeve, gradi njihovu predanost i potiče zajednički osjećaj vlasništva.

Kao što Freeman (2010.) ističe, učinkovit angažman dionika ključan je za uspjeh projekta. Dionici često donose jedinstveno znanje i resurse, stoga je važno rano uključiti njihov doprinos. Redovite provjere dionika mogu pomoći u otkrivanju zabrinutosti, prikupljanju ideja i usklađivanju svačijih očekivanja. Na primjer, u projektu javne infrastrukture, savjetovanje s čelnicima lokalne zajednice tijekom faze planiranja može otkriti potrebe ili izazove koje možda niste predvidjeli, što u konačnici povećava šanse za uspjeh projekta.

Također je važno uključiti svoj tim u proces planiranja. Kada članovi tima imaju ulogu u donošenju odluka, vjerojatnije je da će se osjećati motiviranima i odgovornima za postizanje ciljeva projekta. Zajedničko planiranje također može pomoći u izgradnji povjerenja i otkrivanju potencijalnih prepreka prije nego što eskaliraju. Na taj način tim može raditi zajedno kako bi pronašao proaktivna rješenja i osigurao da projekt ostane na pravom putu.

Procjena i upravljanje rizicima u upravljanju projektima

Sastavni dio procesa planiranja je procjena rizika. U svakom projektu, posebno u aktivnostima s društvenim utjecajem, potencijalni rizici moraju se identificirati rano kako bi se smanjio njihov utjecaj na vremenski okvir i ishode projekta. Procjena rizika uključuje procjenu vanjskih i unutarnjih čimbenika koji bi mogli poremetiti napredak projekta, kao što su ograničeni resursi, logistički izazovi ili nepredviđeni društveno-politički problemi. Za svaki identificirani rizik, voditelj projekta može i treba izraditi „pričuvni“ plan. Na primjer, ukoliko projekt uključuje provođenje vanjskih aktivnosti na udaljenim lokacijama tijekom kišnih sezona, voditelj bi mogao planirati skladištenje resursa u blizini ili zakazati kritične zadatke tijekom sušnih mjeseci, kao što su proljeće ili jesen (Greens, 2016.). Uključivanje razmatranja rizika izravno u faze planiranja i rasporeda povećava otpornost projekta, omogućavajući lakšu prilagodbu neočekivanim promjenama.

Razumijevanje prirode rizika

U upravljanju projektima, rizici predstavljaju neizvjesnosti koje bi mogle utjecati na ciljeve projekta. Ti se rizici mogu manifestirati kao prepreke (negativni rizici) ili prilike (pozitivni rizici). Za projekte s društvenim utjecajem rizici su obično složeniji zbog zamršenih socioekonomskih i kulturnih okruženja u kojima djeluju (Fortunato, 2012.). Presudno je „nijansirano“ razumijevanje rizika. Rizici mogu proizaći iz tehničkih izazova, uvjeta okoline, ljudskih pogrešaka ili organizacijskih ograničenja. Inicijative za društveni učinak često se suočavaju s manje predvidljivim varijablama, kao što su fluktuirajuća podrška zajednice, regulatorne promjene ili nedostatak resursa (Nilsen, 2018.). Prepoznavanje ovih višestrukih rizika priprema projektne timove za predviđanja potrebna za učinkovito ublažavanje njihovih učinaka.

Identifikacija rizika kroz strukturirani pristup

Proces identifikacije rizika zahtijeva kreativnost, kritičko razmišljanje i sustavne metodologije. Uobičajeni alati kao što su SWOT analiza, brainstorming i analiza dionika ključni su za precizno određivanje rizika u različitim etapama projekta (AACE, 2011.). Na primjer, SWOT analiza može otkriti organizacijske slabosti, kao što je nedovoljno osoblja ili zastarjela tehnologija, što bi se moglo pretvoriti u rizike projekta. Analiza dionika može otkriti vanjske rizike, kao što su regulatorne promjene ili otpor zajednice. Dobro organizirani način identifikacije rizika, gdje članovi tima dijele uvide i iskustva, osigurava sveobuhvatnu procjenu (Jennifer Greens, 2016.). Ovakvi postupci imaju za cilj kategorizirati rizike prema njihovim izvorima—tehnički, ekološki, financijski ili ljudski čimbenici—omogućujući ciljane strategije upravljanja (Uppal, 2013.).¹

Određivanje prioritetnosti rizika na temelju vjerojatnosti i utjecaja

Nisu svi rizici jednaki, a učinkovito upravljanje projektom zahtijeva davanje prioriteta rizicima na temelju njihove vjerojatnosti i utjecaja. Metode kvalitativne i kvantitativne analize rizika mogu se koristiti kako bi se odredilo koji rizici zahtijevaju neposrednu pozornost. Kvalitativni pristup često uključuje procjenu rizika korištenjem deskriptivnih ljestvica, kao što su visoka, srednja ili niska vjerojatnost i učinak. Ova je metoda korisna za brzo prepoznavanje kritičnih rizika, ali može biti nedovoljno precizna. Kvantitativna analiza, s druge strane, daje numeričke procjene vjerojatnosti rizika i njihovih potencijalnih troškova. Alati kao što su Monte Carlo simulacije i stabla odlučivanja mogu ponuditi detaljne uvide, čineći kvantitativnu analizu posebno vrijednom za velike projekte ili projekte s velikim ulozima. Kombinacija obje metode osigurava uravnotežen pristup određivanju prioriteta rizika, omogućujući voditeljima projekta da usmjere resurse tamo gdje su najpotrebniji.

Dionici kao dio procjene rizika

Uspješan proces procjene rizika oslanja se na stalni angažman dionika. Dionici donose različite perspektive koje obogaćuju razumijevanje potencijalnih rizika i njihovih učinaka. Na primjer, čelnici lokalne zajednice mogu istaknuti kulturološke osjetljivosti koje bi mogle utjecati na rezultate projekta, dok se financijski dionici mogu usredotočiti na rizike povezane s raspodjelom resursa. Poticanjem otvorene komunikacije sa svim dionicima, voditelji projekata mogu osigurati sveobuhvatniju analizu rizika. Tehnike kao što su razmjene ideja, intervjui i radionice dionika pružaju vrijedne forume za otkrivanje rizika koji bi inače mogli proći nezapaženo. Ovaj suradnički pristup ne samo da jača proces procjene rizika, već i gradi povjerenje i usklađenost među dionicima, što je ključno za uspjeh projekta.

Uključivanje praksi procjene rizika u proces planiranja ključno je za uspjeh svakog projekta, posebno onih s fokusom na društveni učinak. Ranim identificiranjem, analiziranjem i rješavanjem rizika, voditelji projekata mogu stvoriti otporne planove koji podnose neizvjesnosti i daju značajne rezultate. Integracija uvida dionika, strukturiranih metoda identifikacije i kontinuiranog praćenja osigurava da se rizicima upravlja sveobuhvatno i prilagodljivo. U konačnici, učinkovita procjena rizika nije samo ublažavanje negativnih ishoda; radi se o omogućavanju projektima da pouzdano upravljaju izazovima i ostvare svoj puni potencijal.

¹ Za više informacija pogledajte [video](#).



An essential tool in scheduling is the Gantt chart, which provides a timeline view of project tasks, allowing project managers to organise work efficiently and foresee any points where tasks may overlap or require specific sequences. Gantt charts are especially useful for ensuring that all stakeholders have a shared understanding of timelines, as they visually demonstrate how the project will unfold. For example, in a community health project, a Gantt chart could help visualise the sequence from initial consultations with local leaders to setting up facilities, followed by community outreach and training sessions. These timelines are adjustable, making them well-suited to projects where flexibility is key.

In addition to Gantt charts, software like MS Project provides advanced tools for complex scheduling needs. MS Project offers options for creating detailed task lists, allocating resources, tracking completion rates, and adjusting schedules as necessary. This software is beneficial in projects that involve multiple phases or large teams, where detailed oversight and resource management are crucial for maintaining progress and addressing challenges efficiently.

For those seeking simpler, more flexible scheduling solutions, Trello and Asana are valuable alternatives. Trello, with its board and card system, allows users to organise tasks into workflows that can be easily customised, making it intuitive for teams to track tasks and progress. Asana similarly offers a platform for task management, with features that support clear visualisation of project steps, timelines, and team responsibilities. Both platforms offer real-time updates, enabling teams to communicate effectively and adapt swiftly to changing project needs, which is particularly beneficial in social impact projects where conditions can shift rapidly.

Neophodan alat u planiranju je gantogram koji pruža prikaz vremenske linije projektnih zadataka, omogućujući voditeljima projekta da učinkovito organiziraju rad i predvide bilo koje točke u kojima se zadaci mogu preklapati ili zahtijevati određene sekvence. Gantogrami su posebno korisni za osiguravanje da svi dionici imaju zajedničko razumijevanje vremenskih okvira, jer vizualno pokazuju kako će se projekt razvijati. Na primjer, u zdravstvenom projektu u zajednici, gantogram bi mogao pomoći u vizualizaciji slijeda od početnih konzultacija s lokalnim čelnicima do postavljanja objekata, nakon čega slijedi doseganje zajednice i obuka. Ti su rokovi prilagodljivi, što ih čini prikladnima za projekte u kojima je fleksibilnost ključna.

Uz gantograme, softver kao što je MS Project pruža napredne alate za složene potrebe planiranja. MS Project nudi opcije za izradu detaljnih popisa zadataka, dodjelu resursa, praćenje stope dovršenosti i prilagođavanje rasporeda prema potrebi. Ovaj softver je koristan u projektima koji uključuju više faza ili velike timove, gdje su detaljan nadzor i upravljanje resursima ključni za održavanje napretka i učinkovito rješavanje izazova.

Za one koji traže jednostavnija, fleksibilnija rješenja, Trello i Asana predstavljaju značajne alternative. Trello, sa svojim sustavom ploča i kartica, omogućuje korisnicima organiziranje zadataka u tijekove rada koji se lako mogu prilagoditi, što timovima omogućava intuitivna praćenja zadataka i napretka. Asana na sličan način nudi platformu za upravljanje zadacima, sa značajkama koje podržavaju jasnu vizualizaciju projektnih koraka, rokova i timskih odgovornosti. Obje platforme nude ažuriranja u stvarnom vremenu, omogućujući timovima učinkovitu komunikaciju i brzu prilagodbu promjenjivim potrebama projekta, što je posebno korisno u projektima društvenog utjecaja gdje se uvjeti mogu brzo mijenjati.

Trello je jednostavan alat za upravljanje projektima koji se temelji na webu i koji koristi sustav ploče i kartice za organiziranje zadataka. Svaki projekt predstavljen je kao ploča s popisima i karticama koji pokazuju zadatke i njihove statuse. Ovaj vizualni pristup omogućuje timovima praćenje napretka, podjelu odgovornosti i učinkovito postavljanje rokova. Fleksibilnost Trelle čini ga prikladnim za različite vrste projekata, omogućujući menadžerima da prilagode tijekove rada prema specifičnim

potrebama. Njegove značajke suradnje olakšavaju ažuriranje u realnom vremenu i komunikaciju među članovima tima, osiguravajući da svi ostanu informirani i usklađeni.

Asana je još jedna platforma za upravljanje projektima koja nudi niz značajki za pojednostavljenje planiranja i izvršenja projekta. Omogućuje više prikaza, uključujući formate popisa, ploče i vremenske trake, omogućujući voditeljima da odaberu najučinkovitiji način vizualizacije svojih projekata. Asana podržava dodjelu zadataka, rokove i praćenje napretka, pomažući timovima da ostanu organizirani i usredotočeni na svoje ciljeve. Njegove mogućnosti integracije s drugim alatima povećavaju produktivnost centraliziranjem informacija vezanih uz projekt. Asanino korisničko sučelje i sveobuhvatne funkcionalnosti čine je vrijednim sredstvom za upravljanje složenim projektima s više dionika.

Trello i Asana nude besplatne verzije sa ključnim značajkama, što ih čini dostupnim opcijama za menadžere društvenog utjecaja koji rade s ograničenim proračunom. Uključivanjem ovih alata u svoje prakse upravljanja projektima, menadžeri mogu stvoriti prilagodljive rasporede, učinkovito pratiti napredak i olakšati suradnju među članovima tima. Ovaj proaktivni pristup planiranju i rasporedu povećava vjerojatnost uspjeha projekta, osiguravajući postizanje održivih i utjecajnih promjena u zajednicama.

Video upute: <https://www.youtube.com/watch?v=EGXPQXmS-o4>

ASANA: <https://www.youtube.com/watch?v=87YlaMG2rtw>

https://www.youtube.com/watch?v=e_ZfheZ4olc

TRELLO: <https://www.youtube.com/watch?v=geRKHfzTxNY>

<https://www.youtube.com/watch?v=TTyt48pw7j4>

Gantogram: jednostavan način vizualizacije projekta

Gantogram predstavlja izvrstan uvodni vizualni alat za upravljanje projektima koji omogućuje strukturirani način praćenja zadataka i vremenskih okvira. Prikazuje raspored aktivnosti ili radnji u odnosu na definirani vremenski okvir. Svaki redak odgovara određenom zadatku ili radnji, dok stupci predstavljaju vremenska razdoblja, u ovom slučaju mjesece.

U nastavku prikazan Ganttov dijagram je pojednostavljena struktura sa sljedećim značajkama:

1. **Akcijske stavke:** Svaki redak odgovara određenoj radnji ili zadatku potrebnom za projekt. Na primjer, to mogu biti aktivnosti poput planiranja, provedbe, praćenja ili evaluacije.
2. **Vremenska razdoblja:** Stupci predstavljaju mjesece, od 1. do 12. mjeseca, nudeći cjelogodišnji prikaz vremenskog okvira projekta.
3. **Vremenska linija zadatka:** Vremenska linija za svaku akciju vizualno je označena kroz odgovarajuće mjesece. Na primjer, ako se zadatak proteže od 2. mjeseca do 5. mjeseca, bit će istaknut ili označen u odgovarajućim ćelijama u retku za taj zadatak.

Osnovni elementi za sveobuhvatan gantogramt

Kako bi gantogram bio potpuno funkcionalan i koristan za upravljanje projektima, trebao bi sadržavati:

1. **Opisi zadataka:** Jasno označite svaki red s detaljnim zadatkom ili radnjom.
2. **Datumi početka i završetka:** Navedite datum početka i završetka za svaki zadatak označavanjem odgovarajućih stupaca (mjeseci) kako biste prikazali njegovo trajanje.
3. **Povezanost:** Označite sve povezanosti između zadataka, pokazujući koje radnje moraju biti dovršene prije nego što druge mogu započeti.

4. **Ostvarenja:** Dodajte ključna ostvarenja, kao što su kritični rokovi ili kontrolne točke, kako biste osigurali da projekt ostane na pravom putu. Imajte na umu da ova ostvarenja možete označiti kako god želite! Možete koristiti slova, simbole ili čak emojije!
5. **Rezultati:** Specifični rezultati, proizvodi ili usluge koji se moraju proizvesti tijekom projekta, obično na kraju određene faze.
6. **Dodijeljeni resursi:** Po izboru, uključite imena ili uloge pojedinaca odgovornih za svaki zadatak kako biste razjasnili odgovornosti.
7. **Praćenje napretka:** Uključite mehanizam za praćenje napretka svakog zadatka (npr. sjenčanje ili označavanje bojama završenih dijelova vremenske trake).
8. **Rizik i međurazdoblja:** Omogućite dodatno vrijeme u rasporedu kako biste uzeli u obzir potencijalna kašnjenja ili rizike.

Kako učinkovito koristiti gantogram

- **Faza planiranja:** Koristite gantogram da označite sve planirane zadatke i dodijelite realne vremenske okvire na temelju dostupnih resursa i prioriteta.
- **Faza izvršenja:** Pratite status svakog zadatka u odnosu na njegovu vremensku liniju kako biste osigurali pravovremeni napredak.
- **Praćenje:** Redovito ažurirajte grafikon kako bi odražavao dovršene radnje i prilagodite vremenske rokove ako je potrebno.
- **Komunikacija:** Podijelite gantogram sa dionicima kako biste pružili jasan, sažet prikaz vremenskih rokova i napretka projekta.



Slika 2. Primjer gantograma

PODTEMA 3: Financijski aspekti projektnog menadžmenta

Cilj i opseg 	➤ Razumijevanje uloge financijskog upravljanja u uspjehu projekta: Istražiti kako učinkovito financijsko upravljanje pridonosi postizanju ciljeva projekta uz istovremeno osiguranje održivosti i učinkovitosti resursa. ➤ Ispitivanje proračuna, financijskog planiranja i kontrole troškova kao ključnih komponenti: Analizirati kako ovi „stupovi“ financijskog upravljanja omogućuju voditeljima projekta adekvatnu raspodjelu resursa, sprječavanje financijskih problema i održavanje usklađenosti s ciljevima projekta.
Nastavni alati 	➤ Predavanja: Održavanje od strane stručnjaka za financijsko upravljanje iz akademske zajednice i industrije, nudeći i temeljno znanje i studije slučaja iz stvarnog okruženja. ➤ Gosti predavači: Iskustva iskusnih voditelja projekata i financijskih analitičara o učinkovitom upravljanju proračunima i financijskim rizicima. ➤ Interaktivne aktivnosti: Radionice izrade proračuna projekata i financijskih planova. Vježbe „igranja uloga“ koje simuliraju kontrolu troškova i donošenje financijskih odluka u dinamičkim scenarijima. ➤ Multimedijski sadržaj: Korištenje videouputa, infografika i alata (npr. Google tablice, Notion) za poboljšanje razumijevanja alata i tehnika financijskog upravljanja.
Ishodi učenja 	➤ IU4: Imati sposobnost korištenja odgovarajućih metodologija za prikupljanje i analizu podataka, integrirati različita znanja, nositi se sa složenošću i formulirati prijedloge i rješenja uvažavajući granice i ograničenja određenih teritorija i zajednica ➤ IU5: Proizvoditi i prenositi znanje i razumijevanje, uključujući analizu i sposobnosti rješavanja problema u nepoznatim kontekstima, uzimajući u obzir profil i resurse različitih dionika te okolišne i socio-ekonomske uvjete

U upravljanju projektima, financijsko upravljanje je temeljno za postizanje ciljeva projekta unutar postavljenih ograničenja. Učinkovito upravljanje financijama uključuje izradu detaljnog proračuna, planiranje budućih troškova i novčanog toka te aktivnu kontrolu troškova kako bi se osiguralo da projekt financijski ostane na pravom putu. Svaka komponenta – proračun, financijsko planiranje i kontrola troškova – pridonosi uspjehu projekta osiguravajući da su resursi pravilno raspoređeni, da se rashodi prate i da se potencijalni financijski problemi odmah rješavaju.

Proračun: Temelj financijskog upravljanja

Budžetiranje je prvi i ključni korak u upravljanju financijama projekta. Uključuje procjenu svih troškova povezanih s projektom kako bi se izradio sveobuhvatan plan potrošnje koji određuje očekivane izdatke i postavlja ograničenja za svaku kategoriju troškova. Pažljivo izrađen proračun pomaže voditeljima projekata da prioritziraju troškove u skladu s ciljevima projekta te služi kao temelj za financijsko planiranje i kontrolu troškova.

Tipičan proračun projekta obuhvaća sljedeće kategorije:

- **Troškovi osoblja:** Plaće, beneficije i naknade za članove projektnog tima te, ako je primjenjivo, za konzultante ili vanjske suradnike.
- **Materijali i potrošni resursi:** Resursi potrebni za provedbu aktivnosti projekta, poput uredskog materijala, proizvodnih materijala ili tehnologije.
- **Putovanja i transport:** Troškovi putovanja potrebnog za projekt, uključujući lokalni i međunarodni prijevoz osoblja ili resursa.
- **Objekti i oprema:** Troškovi povezani s najmom prostora, komunalnim uslugama ili specijaliziranom opremom.
- **Fond za nepredviđene troškove:** Iznos rezerviran za pokrivanje nepredviđenih izdataka, služeći kao financijski zaštitni mehanizam za neočekivane izazove.

Precizno budžetiranje zahtijeva prikupljanje pouzdanih procjena troškova i detaljnu analizu svakog izdatka. Ovaj proces često uključuje konzultiranje prethodnih proračuna projekata, istraživanje tržišnih cijena i dobivanje ponuda od dobavljača. Nakon što se procijene troškovi, proračun raspodjeljuje sredstva po kategorijama i definira limite potrošnje, čime se osigurava odgovornost i jasnoća financijskih očekivanja.

Financijsko planiranje: Strukturiranje troškova kroz vrijeme

Dok proračun daje pregled troškova projekta, financijsko planiranje ih strukturira kroz različite faze kako bi se osigurao pravilan tijek novca i raspodjela resursa. Učinkovito financijsko planiranje uzima u obzir vremenski raspored izdataka i osigurava dostupnost sredstava u svakoj fazi, sprječavajući financijske manjkove koji bi mogli ometati provedbu projekta. (PMI, 2008)

Financijsko planiranje uključuje izradu vremenskog okvira koji detaljno prikazuje kada će se određeni troškovi pojaviti. Primjerice, početni troškovi poput nabave opreme ili obuke osoblja mogu biti koncentrirani na početku projekta, dok se stalni troškovi, poput plaća, mogu ravnomjerno rasporediti tijekom trajanja projekta. Također, određeni troškovi, poput završnih evaluacija ili izvještavanja, mogu se pojaviti pri kraju projekta. Strateško raspoređivanje troškova pomaže osigurati kontinuitet projekta i sprječava kašnjenja uzrokovana nedostatkom sredstava.

Financijske projekcije, koje procjenjuju buduće troškove na temelju proračuna i vremenskog okvira projekta, ključni su dio financijskog planiranja. One omogućuju voditeljima projekata da unaprijed identificiraju potencijalne probleme s

likvidnošću i prilagode raspodjelu sredstava. Ovaj strukturirani pristup osigurava učinkovitu distribuciju resursa, pomažući u održavanju kontinuiteta projekta i usklađenosti s njegovim ciljevima.

Kontrola troškova: Praćenje i prilagodba financija

Kontrola troškova je kontinuirani proces koji uključuje usporedbu stvarnih izdataka s planiranim proračunom, identifikaciju odstupanja i poduzimanje potrebnih prilagodbi. Redovitim praćenjem, voditelji projekata mogu rano uočiti potencijalne financijske probleme, poduzeti korektivne mjere i izbjeći prekoračenja proračuna. (Pinto, 2009; Wilson & Schwartz, 2011)

Ključni aspekti kontrole troškova uključuju:

- **Praćenje troškova:** Redovito ažuriranje evidencije troškova kako bi se osigurala točnost financijskog praćenja. To se može provoditi pomoću alata poput Excela ili Google Sheetsa, gdje se podaci o proračunu i potrošnji mogu jednostavno pohraniti, usporediti i ažurirati.
- **Analiza odstupanja:** Identifikacija i procjena razlika između planiranih i stvarnih troškova. Na primjer, ako troškovi materijala premašuju proračun, voditelj projekta može preispitati opcije nabave ili pregovarati s dobavljačima.
- **Prilagodba budžeta:** Realokacija sredstava ili prilagodba aktivnosti kako bi se projekt zadržao unutar proračuna. Ako su određeni zadaci jeftiniji od planiranog, uštedena sredstva mogu se preusmjeriti na pokrivanje nepredviđenih troškova ili poboljšanje drugih aspekata projekta.

Kontrola troškova također uključuje redovite financijske revizije, poput mjesečnih ili tromjesečnih pregleda, gdje projektni tim analizira trendove potrošnje i procjenjuje pridržavanje proračuna. Ove revizije pružaju vrijedne uvide u financijsku izvedbu i omogućuju prilagodbe koje sprječavaju eskalaciju financijskih problema. Redovita kontrola troškova ključna je za financijsku stabilnost projekata, osobito dugoročnih, gdje se troškovi i prioriteti mogu mijenjati tijekom vremena.

Budžetiranje: temelj financijskog upravljanja

Budžetiranje služi kao kamen temeljac financijskog upravljanja u pripremi projekta. Navedeno podrazumijeva procjenu svih troškova povezanih s projektom i izradu sveobuhvatnog plana potrošnje. Ovaj plan postavlja jasna ograničenja rashoda za različite kategorije, pomažući voditeljima projekta da odrede prioritete u skladu s projektnim ciljevima, istovremeno uspostavljajući osnovu za financijsko planiranje i kontrolu troškova (Pinto, 2009.).

Ključne kategorije proračuna obično uključuju:

- **Troškove osoblja:** Plaće, beneficije i stipendije za članove tima i izvođače.
- **Materijale i zalihe:** Potrebni resursi kao što su uredski ili proizvodni materijali.
- **Putovanje i prijevoz:** Troškovi za osoblje ili transport resursa.
- **Objekti i oprema:** Troškovi najma, komunalnih usluga ili specijalizirane opreme.
- **Sredstva za nepredviđene situacije:** Rezerve za pokrivanje nepredviđenih troškova.

Točno planiranje proračuna zahtijeva pouzdane procjene troškova, često izvedene iz povijesnih podataka o projektu, te na temelju istraživanja tržišta i ponuda dobavljača (Wilson & Schwartz, 2011.). Dobro pripremljen proračun osigurava odgovornost i stvara jasna financijska očekivanja.

Alati za financijsko upravljanje

Nekoliko alata i metoda može podržati učinkovito financijsko upravljanje projektom, posebno za početnike:



1. **Google tablice:** Google tablice su besplatni, web alat za proračunske tablice koji je jednostavan za korištenje i savršen za početnike. Korisnicima omogućuje stvaranje i uređivanje proračunskih tablica i uključuje osnovne funkcije koje mogu pomoći u praćenju proračuna, izračunavanju ukupnih iznosa i obavljanju jednostavnih financijskih analiza. Značajka Google tablica za suradnju u realnom vremenu posebno je korisna za projekte s više dionika ili članova tima, omogućujući svima da budu u tijeku s promjenama i ažuriranjima proračuna. Jednostavne funkcije kao što je SUM za dodavanje troškova, osnovne opcije grafikona i ažuriranja u realnom vremenu čine ga pogodnim za početnike. Google Sheets Budget Tutorial za početnike pruža sjajnu početnu točku.

2. **Trello:** Trello je jednostavan vizualni alat koji pomaže početnicima u upravljanju zadacima i troškovima. Iako je prvenstveno namijenjen upravljanju zadacima, Trello se može prilagoditi proračunu korištenjem popisa za različite kategorije troškova i kartica za određene stavke. Ova struktura ploče i kartice čini planiranje proračuna jednostavnim za organiziranje i manje zastrašujućim, posebno za „vizualne“ korisnike. Dodavanje datuma dospelja, popisa za provjeru i osnovnih informacija o troškovima svakoj kartici pomaže u praćenju pojedinačnih troškova. Fleksibilnost i jednostavnost korištenja Trelle čine ga idealnim za početnike u provođenju proračunu projekta. Za osnovni uvod u Trello pogledajte Trello za početnike.

3. **Money Manager:** Money Manager je jednostavna mobilna aplikacija dizajnirana za praćenje troškova, koja se može prilagoditi za proračun projekta, posebno za jednostavne ili male projekte. Aplikacija omogućuje korisnicima kategorizaciju i unos troškova te pruža vizualne sažetke trendova potrošnje. Navedeno početnicima olakšava svakodnevno praćenje troškova projekta bez potrebe za opsežnim poznavanjem proračuna. Vodič za aplikaciju Money Manager nudi brzi pregled za nove korisnike.

4. **Notion** (Korištenje predložaka proračuna): Notion je besplatan alat koji kombinira bilješke, zadatke i baze podataka. Notion nudi predloške proračuna koji se mogu jednostavno prilagoditi proračunu projekta i omogućuje korisnicima dodavanje stupaca za kategorije, opise, troškove i status. Jednostavnost Notionove strukture baze podataka olakšava praćenje troškova i čuvanje financijskih bilješki na jednom mjestu. Udžbenik za početnike poput Notion Budgeting Tutorial može pomoći korisnicima u početnim fazama.

PODTEMA 4: Praćenje projekta i kontrola

Cilj i opseg 	➤ Razumijevanje važnosti praćenja i kontrole u upravljanju projektima: Istražiti kako redovita procjena napretka, opsega i resursa osigurava usklađenost projekta s ciljevima i sprječava kašnjenja ili prekoračenja. ➤ Razvijanje vještine u alatima i metodama za praćenje u stvarnom vremenu: Opremiti sudionike vještinama za korištenje praktičnih alata kao što su Excel, Slack i Bitrix24 za praćenje rasporeda, proračuna i timske produktivnosti.
Nastavni alati 	➤ Predavanja: Održavanje od strane iskusnih voditelja projekata kako bi se predstavila načela praćenja i kontrole, ilustrirana primjerima iz različitih industrija. ➤ Gosti predavači: Uvidi profesionalaca koji su implementirali strategije nadzora i kontrole u izazovnim okruženjima. ➤ Interaktivne aktivnosti: Radionice izrade projektnih „nadzornih ploča“ i predložaka za praćenje u Excelu. Studije slučaja za prepoznavanje odstupanja i primjenu korektivnih mjera. ➤ Multimedijski sadržaj: Vodiči o korištenju Slacka i Bitrix24 za komunikaciju i upravljanje zadacima. Infografike koje pokazuju primjenu metodologija praćenja.
Ishodi učenja 	➤ IU6: Povezati prijedloge, preporuke i prosudbe s razmišljanjem o društvenim i etičkim odgovornostima dionika na terenu

Praćenje i kontrola projekta ključni su za upravljanje napretkom, opsegom i resursima projekta kako bi se osiguralo da projekt ispunjava svoje ciljeve na vrijeme i unutar proračuna. Praćenje uključuje redovitu procjenu projektnih aktivnosti, utvrđivanje bilo kakvih odstupanja od plana i prilagodbe kako bi projekt bio u skladu s izvornim ciljevima. Kontrola uključuje aktivno upravljanje opsegom projekta, rokovima i troškovima kako bi se izbjegle uobičajene zamke, kao što su kašnjenja, prekoračenja proračuna i pomicanje rokova ostvarivanja (neodobreni dodaci ili promjene ciljeva projekta). Zajedno, ovi su procesi ključni za postizanje uspješnih ishoda projekta. U ovom odjeljku istražiti ćemo ključne metode i alate za praćenje i kontrolu projekata, fokusirajući se na praktične primjene u projektnom okruženju.

1. **Praćenje napretka:** Praćenje napretka zahtijeva uspostavljanje jasnih pokazatelja za procjenu statusa zadataka, faza i cjelokupnog projekta. Ovaj proces praćenja omogućuje voditeljima projekta da rano otkriju sve probleme i po potrebi prilagode plan kako bi se izbjegla kašnjenja.
2. **Upravljanje ostvarivanjem ciljeva:** Upravljanje ostvarivanjem ciljeva osigurava da projekt ostane usklađen sa svojim početnim ciljevima. To uključuje redovito potvrđivanje da svi zadaci i aktivnosti izravno doprinose definiranim ciljevima. Bilo kakve dodatke ili promjene rokova izvršenja projekta treba pažljivo procijeniti kako bi se izbjegli dodatni troškovi, opterećenje resursa ili kašnjenja.
3. **Osiguravanje pravovremenog projektnog i proračunskog dovršetka:** Praćenje napretka prema vremenskom rasporedu i proračunu projekta je ključno. Prateći prekretnice i troškove, voditelji projekta mogu se pozabaviti potencijalnim rizicima koji bi mogli ugroziti pravovremeni ili isplativ završetak projekta, osiguravajući da se svi resursi koriste učinkovito.

Metodologija i alati za praćenje i kontrolu projekta

Kako bismo osigurali stručnost u praćenju i kontroli projekata, možemo koristiti praktične metode poput alata kao što su Excel, projektne nadzorne ploče, Slack i Bitrix24. Svaki alat pruža jedinstvene pogodnosti za upravljanje rokovima, troškovima i timskom suradnjom.

Na primjer, sudionici mogu raditi s oglednim projektom, kao što je planiranje programa širenja zajednice, i identificirati glavne prekretnice - kao što su "priprema materijala", "obuka", "pokretanje događaja" i "nastavak". Svaka bi grupa zatim izradila vremensku traku koristeći Excel, gdje unose datume početka i završetka za svaku prekretnicu, zajedno sa stupcima za praćenje statusa završetka (npr. u tijeku, odgođeno, dovršeno) i odjeljak s bilješkama za komentare. Kroz redovita ažuriranja i preglede statusa prekretnica, sudionici mogu naučiti rano prepoznati i riješiti potencijalna kašnjenja. Usredotočujući se na prilagodbe i korektivne radnje u realnom vremenu, ova praktična vježba izgrađuje vještine praćenja i rješavanja problema, omogućujući sudionicima da održavaju projekte usklađenim s vremenskim rokovima.

Korištenje programa Excel za praćenje rasporeda i proračuna projekta

Excel je jedan od najpristupačnijih i najsvestranijih alata za praćenje projekata, posebno za početnike. Može se koristiti za izradu predložaka praćenja za rasporede projekata, proračune i prekretnice, pomažući menadžerima da pomno prate napredak i financije. Fleksibilnost programa Excel i mogućnosti prilagodbe omogućuju upraviteljima da postave jedinstvene sustave praćenja koji odgovaraju specifičnim potrebama svakog projekta.

Jednostavan sustav praćenja temeljen na Excelu može uključivati predložak rasporeda sa stupcima za zadatke, rokove, dodijeljene članove tima i ažuriranja statusa. Redovitim ažuriranjem ovog rasporeda, voditelji projekta mogu uočiti sve zadatke koji kasne u rasporedu i po potrebi prilagoditi resurse ili vremenske rokove. Za praćenje proračuna, Excel predložak može pomoći u praćenju stvarnih troškova u odnosu na iznose u proračunu. Ova postavka obično uključuje kategorije za

različite vrste troškova (npr. osoblje, materijali, putovanja) i automatski izračunava ukupnu potrošnju. Ako troškovi premašuju proračunska ograničenja u bilo kojoj kategoriji, predložak se može prilagoditi kako bi se označile te razlike, što voditeljima projekta olakšava pravovremene financijske prilagodbe.

Excel se također može koristiti za izradu jednostavnih gantograma koji vizualno predstavljaju zadatke tijekom vremena, pokazujući predviđene datume završetka. To pomaže timovima da razumiju kako se svaki zadatak usklađuje s vremenskim okvirom projekta i daje menadžerima pregled napredovanja projekta. Ove osnovne postavke programa Excel nude učinkovite načine za upravljanje rokovima i proračunima bez potrebe za naprednim tehničkim vještinama.

“Nadzorne ploče” projekta za ažuriranje statusa u stvarnom vremenu

Nadzorne ploče projekta bitan su alat za praćenje projekta u stvarnom vremenu, budući da objedinjuju važne podatke u format koji se lako pregledava i predstavlja stanje trenutnog statusa projekta. Nadzorne ploče prikazuju metriku projekta—npr. postotak dovršenih zadataka, status proračuna, postignuća i opterećenje tima, na jednom mjestu, omogućujući voditeljima projekta da brzo procijene sveukupno stanje projekta i donesu adekvatne odluke.

Osnovna nadzorna ploča u Excelu, na primjer, može uključivati:

- **Ključni pokazatelji učinka (KPI):** pokazatelji poput postotka dovršenih zadataka, iskorištenosti proračuna ili odgođenih zadataka.
- **Vizualizacije:** jednostavni grafikoni, kao što su stupčasti grafikoni za dovršetak zadatka ili ostali grafikoni za raspodjelu proračuna, pružaju vizualni prikaz pokazatelja projekta.
- **Napredak projekta:** odjeljak koji prikazuje napredak glavnih elemenata, omogućujući menadžerima da vide jesu li na pravom putu.

Nadzorne ploče projekta mogu se ažurirati tjedno ili mjesečno, ovisno o vremenskom tijeku projekta, i služe kao središnja referentna točka za projektni tim i dionike. Pružajući pregled izvedbe projekta na visokoj razini, nadzorne ploče pomažu voditeljima projekta da se pozabave bilo kakvim odstupanjima od plana i u skladu s tim prilagode resurse ili vremenske okvire. Oni također poboljšavaju transparentnost, budući da zainteresirane strane mogu brzo shvatiti napredak projekta bez potrebe za proučavanjem detaljnijih izvješća.

Komunikacija i trenutna ažuriranja uz Slack

Slack je alat za razmjenu poruka koji poboljšava timsku komunikaciju, omogućujući ažuriranje napretka projekta u realnom vremenu. Osobito je koristan za praćenje i kontrolu projekta jer olakšava trenutno dijeljenje ažuriranja, statusa dovršetka zadatka i brze rasprave o svim problemima koji se pojave.

U Slacku, voditelji projekata mogu stvoriti namjenske kanale za određene dijelove projekta, kao što su #Project-Status, #Budget-Updates i #Milestones. Unutar svakog kanala članovi tima mogu dijeliti ažuriranja, raspravljati o izazovima i donositi zajedničke odluke. Na primjer, ako se član suoči sa kašnjenjem, može objaviti ažuriranje na relevantnom Slack kanalu, omogućujući timu da kolektivno raspravlja o rješenjima.

Slackov sustav obavijesti osigurava da svi članovi tima budu odmah obaviješteni o promjenama ili hitnim prilagodbama, smanjujući kašnjenja u komunikaciji. Dodatno, Slack se integrira s alatima kao što su Google Drive i Bitrix24, omogućujući timovima dijeljenje dokumenata, izvješća ili listova za praćenje izravno u aplikaciji. Ova funkcionalnost osigurava da su sve

informacije povezane s projektom dostupne na jednom mjestu, podržavajući besprijekornu suradnju i omogućujući brze odgovore na sve promjene projekta.

Upravljanje zadacima i izvješćivanje o statusu projekta uz Bitrix24

Bitrix24 je svestrana platforma za upravljanje projektima koja kombinira upravljanje zadacima, praćenje vremena i izvješćivanje o statusu. Ovaj alat voditeljima projekata pruža organiziran način dodjele zadataka, postavljanja rokova i praćenja produktivnosti tima u stvarnom vremenu. Njegove robusne značajke čine ga idealnim za upravljanje složenim projektima s više zadataka i povezanih elemenata.

Ključne značajke Bitrix24 koje podržavaju praćenje projekta uključuju:

- **Dodjeljivanje zadataka i rokovi:** Voditelji projekta mogu dodijeliti zadatke članovima tima i postaviti rokove. Sustav prati status svakog zadatka i šalje podsjetnike kako se približavaju rokovi, pomažući timovima da ostanu na pravom putu.
- **Praćenje vremena:** Bitrix24 značajka praćenja vremena omogućuje članovima tima da zabilježe sate potrošene na svaki zadatak. Ove informacije pomažu voditeljima projekata da prate produktivnost i identificiraju zadatke koji traju dulje od očekivanog.
- **Izvješćivanje o statusu:** Voditelji projekta mogu generirati redovita izvješća o statusu, koja sažimaju dovršene, tekuće i nadolazeće zadatke. To pruža sveobuhvatan pregled napretka projekta i omogućuje brze prilagodbe ako se određeni zadaci odgode.

Bitrix24 služi kao centralizirano središte za sve projektne aktivnosti, omogućujući voditeljima projekata da na jednom mjestu prate zadatke, rokove i produktivnost tima. Pojednostavljenjem upravljanja zadacima i praćenja vremena, Bitrix24 podržava učinkovito praćenje projekta, osiguravajući da projekti ostanu usklađeni sa svojim vremenskim rokovima i raspodjelom resursa.

Učinkovito praćenje i kontrola projekta zahtijevaju kombinaciju dosljednog praćenja, komunikacije u stvarnom vremenu i prilagodljivih alata. Integracijom alata kao što su Excel za praćenje rasporeda i proračuna, „nadzorne ploče“ projekta za ažuriranja u stvarnom vremenu, Slack za komunikaciju i Bitrix24 za upravljanje zadacima, voditelji projekta mogu biti informirani o svakom aspektu projekta, od napretka i rokova do troškova i produktivnosti tima. Kroz ove strukturirane metode i alate jednostavne za korištenje, projektni timovi mogu poboljšati suradnju, poboljšati donošenje odluka i osigurati da se ciljevi projekta postignu unutar definiranog opsega i ograničenja.

PODTEMA 5: Specifičnosti projekata od društvene važnosti

Ciljevi i opseg 	➤ Ispitati kako su inicijative za društveni učinak sastavni dio dugoročnog uspjeha i etičkih odgovornosti. ➤ Razumjeti dublju povezanost između specifičnih aspekata projekta društvenog utjecaja i zajednice kroz procese upravljanja projektom.
Nastavni alati 	➤ Predavanja: Predavanja stručnjaka iz akademske zajednice i privatnog sektora, pružajući teoretske i praktične uvide. ➤ Gosti predavači: Povezivanje s vodećima akterima u industriji i društvenim poduzetnicima koji su uspješno proveli dojmrljive projekte. ➤ Interaktivne aktivnosti: Radionice usmjerene na izazove društvenog utjecaja u stvarnom svijetu. „Vježbe igranja uloga“ za simulaciju pregovora dionika i planiranje utjecaja. ➤ Multimedijski sadržaj: Korištenje videozapise, infografike i digitalne simulacije za ilustraciju ključnih koncepata i povećanje angažmana.
Ishodi učenja 	➤ IU6: Povezati prijedloge, preporuke i prosudbe s razmišljanjem o društvenim i etičkim odgovornostima dionika na terenu

Projekti društvenog utjecaja osmišljeni su za rješavanje kritičnih društvenih pitanja, poticanje pozitivnih promjena i povećanje dobrobiti zajednica. Za razliku od konvencionalnih projekata koji se fokusiraju na financijsku isplativost, projekti s društvenim utjecajem daju prednost stvaranju društvene vrijednosti. Ovaj poseban fokus zahtijeva specifične prakse upravljanja jedinstvenim izazovima, kao što je uključivanje složenih skupina dionika, mjerenje nematerijalnih učinaka i osiguravanje održivosti ishoda projekta. Uspješno upravljanje tim projektima uključuje specijalizirane metodologije, okvire i alate koji osiguravaju da je planirani učinak mjerljiv i smislen.

Uključivanje dionika u projekte društvenog utjecaja

Jedan od glavnih izazova u upravljanju projektima društvenog utjecaja je upravljanje raznolikom dinamikom dionika. Za razliku od tradicionalnih projekata, koji često uključuju uzak raspon dionika—kao što su investitori, klijenti i članovi tima čiji su primarni interesi usklađeni s financijskim ishodima—projekti društvenog utjecaja zahtijevaju angažiranje širokog i raznolikog skupa dionika. To uključuje korisnike, financijere, vladine agencije, nevladine organizacije, organizacije zajednice i lokalno stanovništvo. Svaka od ovih grupa donosi svoje jedinstvene ciljeve, vrijednosti i očekivanja, zbog čega je njihovo objedinjavanje pod jedinstvenu viziju izazovno. Na primjer, dok korisnici mogu dati prioritet trenutnim poboljšanjima u kvaliteti svog života, financijeri se često usredotočuju na mjerljive rezultate ili dugoročnu održivost projekta. Vladine agencije mogu naglasiti regulatornu usklađenost i usklađenost sa širim političkim ciljevima, dok organizacije zajednice mogu dati prioritet inkluzivnosti i društvenoj koheziji (Vanclay et al., 2015.). Prepoznavanje, poštivanje i balansiranje ovih različitih perspektiva ključni su za uspjeh projekta.

Mjerenje učinaka projekata društvenog utjecaja

Mjerenje učinka još je jedan ključni izazov u upravljanju projektima društvenog učinka. Dok tradicionalni projekti mogu mjeriti uspjeh kroz jasne financijske metrike i SMART ciljeve, projekti društvenog utjecaja imaju za cilj postići rezultate poput poboljšane kvalitete života, kohezije zajednice ili pristupa obrazovanju, koji su složeniji te manje konkretni. Ovi ciljevi često zahtijevaju kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih metoda kako bi se obuhvatio puni učinak projekta. Kvantitativni podaci, poput povećanja stope pohađanja škole za obrazovni projekt, mogu pružiti mjerljive dokaze uspjeha, dok kvalitativni podaci, poput intervjua i svjedočanstava, nude dublje uvide u promjene na osobnoj razini i razini zajednice koje proizlaze iz projekta.

Definiranje indikatora učinaka

Definiranje jasnih i mjerljivih pokazatelja učinka jedan je od najkritičnijih koraka u upravljanju projektima društvenog učinka. Ovi pokazatelji služe kao temelj za procjenu uspjeha projekta i utvrđivanje koriste li se njegovi resursi učinkovito za postizanje željenih rezultata (IFC, 2010.). Indikatori učinka pružaju opipljive referentne vrijednosti koje pomažu voditeljima projekta da procijene napredak tijekom vremena, identificiraju područja koja trebaju prilagodbu i potvrđuju vrijednost isporučenu dionicima. Proces odabira ovih pokazatelja nije samo tehnički već i strateški, zahtijevajući usklađivanje sa sveobuhvatnim ciljevima projekta i različitim očekivanjima njegovih dionika.

Na primjer, u projektu usmjerenom na promicanje uključivanja LGBTQ+, pokazatelji učinka mogu uključivati mjerljive čimbenike kao što je povećanje broja organizacija koje usvajaju politike uključivog radnog mjesta, smanjenje prijavljenih slučajeva diskriminacije i poboljšanje stavova zajednice prema LGBTQ+ pojedincima, što se odražava u anketama. Ovi pokazatelji nude i kvantitativne i kvalitativne uvide u učinkovitost projekta. Povećanje inkluzivnih politika na radnom mjestu jasno pokazuje napredak u strukturnim promjenama, dok poboljšani stavovi zajednice odražavaju uspjeh projekta u poticanju okruženja koje više prihvaća i podržava. Ovakvi također osiguravaju da su sredstva dodijeljena intervencijama s najvećim potencijalom za smanjenje diskriminacije i promicanje jednakosti.

Odabir i primjena ovih pokazatelja poboljšani su strukturiranim mjernim okvirima poput teorije promjene i društvenog povrata ulaganja (SROI). Teorija promjene pruža detaljan plan koji ocrtava logičan slijed inputa, aktivnosti, outputa, ishoda i dugoročnih učinaka. Vizualnim mapiranjem ovog niza, voditelji projekta mogu identificirati uzročne veze između akcija i

njihovih učinaka. Ovaj strukturirani pristup osigurava da je svaki korak procesa namjeran, utemeljen na dokazima i usmjeren prema postizanju željenog učinka (IFC, 2013.).

Uz to, teorija promjene moćan je komunikacijski alat. Jasnim ilustriranjem veza između aktivnosti i ishoda omogućuje dionicima da uvide kako su njihovi interesi u skladu s ciljevima projekta. Ova transparentnost gradi povjerenje i potiče suradnju, osiguravajući da svi uključeni imaju zajedničko razumijevanje onoga što čini uspjeh. Također služi kao vodič za donošenje odluka, pomažući projektnim timovima da predvide izazove i po potrebi prilagode strategije. (UNSDG, 2017.)

Određivanje učinka također uključuje rješavanje izazova povezanih s prikupljanjem i analizom podataka. Za mnoge projekte društvenog utjecaja dobivanje pouzdanih podataka može predstavljati značajnu prepreku, osobito u zajednicama s nedostatkom sredstava ili marginaliziranim zajednicama. Ovdje sudjelovanje dionika postaje ključno. Angažiranje ciljne populacije tijekom postupka odabira pokazatelja osigurava da su odabrane metode relevantne, realne i kulturološki primjerene. Na primjer, u projektu usmjerenom na poboljšanje obrazovnih ishoda, pokazatelji poput stopa pohađanja škole i razine pismenosti mogu se nadopuniti kvalitativnim podacima, kao što su povratne informacije učenika ili nastavnika, kako bi se dobila sveobuhvatnija slika učinka.

Proces definiranja pokazatelja također treba uzeti u obzir neželjene ishode, kako pozitivne tako i negativne. Projekti mogu dovesti do neočekivanih učinaka koji nadilaze njihov izvorni plan. Na primjer, program osmišljen za poboljšanje pristupa čistoj vodi također može rezultirati ekonomskim koristima, kao što su smanjeni troškovi zdravstvene zaštite i povećana produktivnost, što se može obuhvatiti sekundarnim pokazateljima. Naprotiv, nenamjerno premještanje lokalnih poduzeća ili promjene u dinamici zajednice također se moraju pratiti kako bi se osiguralo da projekt nenamjerno ne uzrokuje štetu. Naposljetku, ključna komponenta definiranja pokazatelja učinka je osiguranje njihove prilagodljivosti tijekom vremena. Projekti društvenog utjecaja često djeluju u dinamičnim okruženjima u kojima se potrebe, izazovi i prilike mogu brzo mijenjati. Česti pregled i usavršavanje pokazatelja ključni su za održavanje njihove relevantnosti i učinkovitosti. Uključivanje povratnih informacija u dizajn projekta omogućuje timovima da stječu znanja iz tekućih aktivnosti i provode prilagodbe svojih strategija na temelju podataka.

Korisni alati mjerenja društvenog utjecaja

Alati za ankete kao što su Google Forms i SurveyMonkey služe različitim, ali komplementarnim funkcijama u prikupljanju podataka i povratnih informacija za projekte društvenog utjecaja. Google obrasci vrlo su svestrani i pristupačni, omogućujući voditeljima projekata da brzo kreiraju prilagođene ankete, sa širokim rasponom vrsta pitanja kao što su višestruki izbor, potvrdni okviri i linearne ljestvice. Njegova integracija s Google tablicama omogućuje besprijekornu analizu podataka i vizualizaciju, što olakšava praćenje odgovora u stvarnom vremenu. Google Forms posebno je koristan za generiranje jednostavnih, kvantitativnih podataka, kao što su ocjene zadovoljstva, demografski podaci, i njihovo organiziranje u formatu koji članovi tima mogu lako dijeliti i tumačiti.

Više informacije je dostupno na Google Forms: <https://www.youtube.com/watch?v=BtoOHhA3aPQ>

On the other hand, **SurveyMonkey** offers advanced survey customization options and in-depth analytics that can be beneficial for more complex projects. With SurveyMonkey's robust features, project managers can incorporate advanced logic into surveys, creating a more personalised experience for respondents by tailoring questions based on their previous answers. This tool also provides detailed reporting options and data export capabilities, making it ideal for gathering both quantitative data and richer, qualitative insights through open-ended questions. SurveyMonkey's analytics dashboard further helps managers identify patterns in feedback, facilitating deeper analysis of stakeholder responses. By using such tools, project managers can create a well-rounded approach to feedback collection, leveraging Google Forms for efficient, large-scale data gathering and SurveyMonkey for more strategic insights that drive project adaptation and long-term improvement.

S druge strane, SurveyMonkey nudi napredne mogućnosti prilagodbe ankete i dubinsku analitiku koja može biti korisna za složenije projekte. S robusnim značajkama ovog alata, voditelji projekata mogu ugraditi naprednu logiku u ankete, stvarajući personaliziranije iskustvo za ispitanike kreiranjem pitanja na temelju njihovih prethodnih odgovora. Ovaj alat također nudi detaljne opcije izvješćivanja i mogućnosti izvoza podataka, što ga čini idealnim za prikupljanje kvantitativnih podataka i bogatijih, kvalitativnih uvida kroz pitanja otvorenog tipa. SurveyMonkey dodatno pomaže menadžerima da identificiraju obrasce u povratnim informacijama, olakšavajući dublju analizu odgovora dionika. Korištenjem takvih alata, voditelji projekata mogu stvoriti dobro zaokružen pristup prikupljanju povratnih informacija, koristeći Google Forms za učinkovito prikupljanje podataka velikih razmjera i SurveyMonkey za više strateških uvida koji pokreću prilagodbu projekta i dugoročno poboljšanje.

Više informacija je dostupno na SurveyMonkey: <https://www.youtube.com/watch?v=I-Vfhevy7g0>

Upravljanje projektima društvenog utjecaja predstavlja jedinstvene izazove, posebno u pogledu angažmana dionika i mjerenja učinka. Korištenje komunikacijskih sustava, alata za anketiranje i strukturiranih okvira kao što su Theory of Change i SROI omogućuje voditeljima projekata učinkovito snalaženje u ovim okolnostima. Učenjem iz studija slučaja, uspostavljanjem sveobuhvatnih planova angažmana i održavanjem transparentne komunikacije, projekti društvenog utjecaja mogu postići mjerljive, trajne rezultate koji pozitivno utječu na zajednice. Ova kombinacija metodologija, alata i prilagodljivih strategija ključna je kako bi se osiguralo da projekti društvenog utjecaja naprave opipljivu razliku, baveći se društvenim izazovima i poboljšavajući kvalitetu života svojih korisnika. Kroz ove pristupe, voditelji projekata mogu maksimalno povećati vrijednost i održivost svojih projekata, stvarajući značajan utjecaj koji će imati odjek unutar i izvan zajednica kojima služe.

Provjerite svoje znanje iz Modula 4 – Projektni menadžment

1. Točno ili netočno pitanja

	Pitanje	Odgovor (Točno / Netočno)
P.1	Životni ciklus projekta sastoji se od pokretanja, planiranja, izvršenja, praćenja i završetka.	
P.2	Uključivanje dionika potrebno je samo tijekom početne faze projekta.	
P.3	Projekti društvenog utjecaja zahtijevaju posebne strategije za upravljanje kulturnim i etičkim aspektima.	
P.4	Dobro izrađen projektni plan ne mora uzeti u obzir potencijalne rizike.	
P.5	Financijsko upravljanje u projektima uključuje proračun, financijsko planiranje i kontrolu troškova.	
P.6	Praćenje i evaluacija projekta usredotočeni su isključivo na kvantitativne pokazatelje.	
P.7	Gantogrami su alat koji se koristi za vizualizaciju vremenskih okvira projekta i ovisnosti o zadacima.	
P.8	Tijekom završne faze projekta važna je aktivnost promišljanje naučenih lekcija.	

Točni odgovori:

Točno: P1, P3, P5, P7, P8

Netočno: P2, P4, P6

2. Pitanja s višestrukim izborom odgovora

	Pitanje	Ponuđeni odgovori	Točan odgovor (A/B/C/D)
P.1	Koja je ključna svrha početne faze u životnom ciklusu projekta?	A) Napraviti raspored projekta B) Definirati svrhu i izvedivost projekta C) Izvršiti projektne aktivnosti D) Procijeniti povratne informacije dionika	
P.2	Koji alat pomaže vizualizirati vremensku dimenziju projekta i povezanost sa zadacima?	A) Trello B) Grafikon C) Gantogram D) Kanban	
P.3	Što je primarni fokus faze završetka projekta?	A) Planiranje budućih ostvarenja B) Provođenje završnih evaluacija i promišljanje o naučenim lekcijama C) Raspodjela resursa za sljedeći projekt D) Izrada gantograma za neriješene zadatke	
P.4	Što uključuje financijsko planiranje u projektima društvenog utjecaja?	A) Zanimarivanje upravljanja rizikom B) Strukturiranje troškova tijekom za upravljanje novčanim tokom C) Fokusiranje samo na sredstva za nepredviđene situacije D) Davanje prioriteta isključivo plaćama tima	
P.5	Koji alat je posebno koristan u koordinaciji aktivnosti timova?	A) MS Word B) Trello C) Photoshop D) Canva	
P.6	Koja je najvažnija korist uključivanja dionika u projekte društvenog utjecaja?	A) Izbjegavanje kašnjenja realizacije projekta B) Izgradnja povjerenja i transparentnosti C) Povećanje financijske dobiti D) Smanjenje očekivanih projektnih ostvarenja	
P.7	Koja je svrha procjene rizika tijekom planiranja projekta?	A) Eliminirati faze projekta B) Predvidjeti i ublažiti potencijalne izazove C) Smanjiti proračun D) Preskočiti uključivanje dionika	
P.8	Koji softver se najčešće koristi za planiranje projektnih aktivnosti?	A) Photoshop B) MS Project C) Slack D) Canva	
P.9	Tijekom faze izvršenja, voditelji projekta moraju odrediti prioritete:	A) Prilagodba proračuna projekta B) Koordinacija resursa i održavanje komunikacije	

		C) Finaliziranje gantograma D) Završetak evaluacije projekta	
P.10	Koji način se koristi za mjerenje kvalitativnih ostvarenja u projektima društvenog utjecaja?	A) Koriste se samo numerički podatci B) Vođenje intervjua i prikupljanje osobnih priča C) Izbjegavanje suradnje sa dionicima D) Praćenje isključivo finansijskih troškova	

Točni odgovori:

P1: B, P2: C, P3: B, P4: B, P5: B, P6: B, P7: B, P8: B, P9: B, P10: B

Sljedeća dva zadatka temelje se na projektu "Embracing diversity: LGBTQ+ inclusion for thriving workplaces". Ova je inicijativa osmišljena za promicanje svijesti, jednakosti i uključivanja LGBTQ+ pojedinaca na radno mjesto, s ciljem stvaranja okruženja u kojem se promiče raznolikost i svi zaposlenici mogu napredovati. Ispunjavanjem zadataka sudionici će se uključiti u ključne aspekte upravljanja projektima, uključujući procjenu rizika i planiranje, koji su ključni za uspjeh takvih inicijativa.

Zadatak 3: Aktivnost identifikacije i ublažavanja rizika

Cilj:

Sudionici će identificirati potencijalne rizike koji bi mogli utjecati na uspjeh projekta LGBTQ+ inkluzije, procijeniti vjerojatnost tih rizika (niska, srednja, visoka) i predložiti strategije za ublažavanje ili rješavanje svakog rizika.

Upute:

1. Proučite projekt i razmislite o mogućim rizicima koji bi se mogli pojaviti tijekom njegove provedbe.
2. Identificirajte najmanje tri do četiri rizika vezana uz projektne aktivnosti, kao što su angažman dionika, financiranje ili obuka zaposlenika.
3. Procijenite vjerojatnost pojave svakog rizika (niska, srednja, visoka).
4. Predložite specifičnu strategiju ublažavanja za svaki rizik, osiguravajući da je praktična i usklađena s ciljevima projekta objectives.

Primjer:

Rizik	Mogućnost pojave	Strategija ublažavanja
Otpor zaposlenika	Visoka	Provoditi kampanje podizanja svijesti i osigurati usavršavanje o inkluzivnosti.

Možete koristiti sljedeći predložak:

Rizik	Mogućnost pojave	Strategija ublažavanja

	GODINA									
	MJESECI	M1	M2	M3	M4	M5	...	M13	...	M24
PROJEKTN AKTIVNOST										

Literatura

1. AACE International. (2011). *Cost engineering and risk management: Practices and principles*. AACE International.
2. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
3. Greens, J. (2016). Risk management in social impact projects: Methods and tools. *Journal of Sustainable Development*, 14(3), 23–35.
4. International Finance Corporation (IFC). (2013). *The theory of change: A practical guide*. International Finance Corporation.
5. Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
6. Nilsen, S. (2018). *Project risk management in development initiatives: A practical guide*. Development Studies Press.
7. Pinto, J. Â. C. (2009). Financing the project. Paper presented at PMI® Global Congress 2009—EMEA, Amsterdam, North Holland, The Netherlands. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
8. PPM Express. (2023). What are project deliverables (with examples and templates). Retrieved November 22, 2024, from <https://ppm.express/blog/project-deliverables/>.
9. Project Management Institute (PMI). (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (4th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
10. Project Management Institute (PMI). (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
11. United Nations Sustainable Development Group (UNSDG). (2017). *Theory of change: Practical tips for sustainable development projects*. Retrieved from <https://unsdg.org>.
12. Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I., & Franks, D. M. (2015). *Social impact assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects*. International Association for Impact Assessment.
13. Wilson, S., & Schwartz, C. (2011). Powerful project financials. Paper presented at PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
14. Asana. (2022). *Tutorial video*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=87YlaMG2rtw>.
15. Bitrix24. (2021). Full Demonstration. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=yJ0c5jQ64mk>
16. Google Forms. (2019). *Tutorial video*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=BtoOHhA3aPQ>.
17. SurveyMonkey. (2023). *Tutorial video*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=l-Vfhevy7g0>.
18. Trello. (2021). *Tutorial video*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=geRKHFzTxNY>.

MODUL 5: PROCJENA UČINKA I IZVJEŠTAVANJE

Opis modula 5 	Peti modul, "Procjena učinka i izvještavanje", obuhvaća sljedeće cjeline: ➤ Teorija učinka i scenariji: trostruka donja linija, učinak i održivost. ➤ Okvir učinka za grupiranje i razumijevanje lanca vrijednosti učinka. ➤ Strategija prikupljanja podataka i alati za upravljanje učinkom. ➤ Metodologije monetizacije: Socijalni povrat na ulaganje (SROI). ➤ Strategija održivosti i izvještavanje: povezivanje mjerenja učinka i održivosti.
Ciljevi 	➤ Razumjeti teoriju učinka (LO1, LO3). ➤ Razviti okvir učinka (LO4). ➤ Izraditi strategiju prikupljanja podataka (LO4, LO5). ➤ Koristiti metodologije monetizacije (SROI) (LO6). ➤ Povezati mjerenje učinka i izvještavanje o održivosti (LO5, LO8).
Ishodi učenja 	➤ Znanje: Definirati teoriju učinka i okvire (LO1). ➤ Vještine: Prikupiti podatke i izvijestiti o učinku (LO4, LO5). ➤ Stavovi: Cijeniti važnost procjene učinka (LO6).
Trajanje 	➤ 6 sati

PODTEMA 1: Teorija učinka

Cilj i opseg 	➤ Razumjeti lanac vrijednosti učinka, naučiti i primijeniti osnovne kategorije procjene učinka (područja ishoda, ishod, pokazatelj, dionici, ciljna skupina) za razvoj okvira učinka.
Nastavni alati 	➤ Predavanja i diskusije: Pregled temeljnih teorijskih pojmova o tome kako strukturirati okvir učinka. ➤ Vizualni sadržaj: PowerPoint prezentacija s dijagramima i slikama koji pomažu vizualizirati teorijski koncept predstavljen tijekom diskusije. ➤ Projektni rad: Razvoj okvira učinka u Excel tablicama za svakog studenta. ➤ Kvizovi i testovi: Procjene koje pomažu u jačanju razumijevanja ključnih pojmova, poput ulaznih podataka, izlaznih podataka, ishoda i učinka.
Ishodi učenja 	➤ IU1: Demonstrirati znanje i razumijevanje složenosti dimenzija održivosti u društvenom i ekonomskom smislu, te implikacija u odnosu na različit teritorijalni i socioekonomski razvoj i pitanja planiranja ➤ IU3: Demonstrirati razumijevanje složenih struktura koje utječu na održivi razvoj teritorija, kao što su resursi, mreže dionika i odnosi moći

Društveni učinak. O čemu to točno govorimo?

Posljednjih godina pojam **društvenog učinka** stekao je sve veću pozornost jer organizacije—posebno one koje djeluju u trećem sektoru i hibridnim poslovnim modelima—nastoje mjeriti i pokazati **vrijednost** koju generiraju svojim aktivnostima, izvan tradicionalnih financijskih pokazatelja. To je dovelo do razvoja različitih metodologija i alata koji imaju za cilj kvantificiranje i vrednovanje **neekonomskih promjena** uzrokovanih intervencijama, što je dovelo do nastanka discipline Procjene društvenih učinaka (eng. *Social Impact Assessment*, SIA).

Definicija društvenog učinka

Literatura nudi širok spektar definicija društvenog učinka, pri čemu svaka naglašava specifične aspekte:

- **Doprinos promjeni:** Društveni učinak odnosi se na sposobnost organizacije da proizvede promjenu u statusu quo pojedinaca ili zajednica koje su ciljani od strane njezinih aktivnosti (Perrini & Vurro, 2013).
- **Pripisivanje rezultata:** Odražava dugoročne ishode aktivnosti organizacije i njihov doprinos ukupnim društvenim rezultatima (EVPA, 2015).
- **Neekonomske promjene:** Obuhvaća neekonomske transformacije, kako izravne, tako i neizravne, koje proizlaze iz aktivnosti organizacije (Emerson et al., 2003; Epstein & Yuthas, 2014).
- **Neto ishodi:** Društveni učinak izdvaja dio ishoda koji se mogu izravno pripisati intervenciji, isključujući ono što bi se dogodilo i bez nje (Clark et al., 2012).
- **Održiva promjena:** Definira se kao dugoročna, održiva poboljšanja (pozitivna ili negativna, primarna ili sekundarna) u uvjetima ljudi ili okoliša, djelomično pripisana intervenciji (Zamagni et al., 2015).
- **Sveobuhvatni učinci:** Obuhvaća i **pozitivne i negativne** učinke, namjerne ili nenamjerne, koji proizlaze izravno ili neizravno iz intervencije (OECD, 2015).

Sintezom ovih perspektiva, **društveni učinak** može se razumjeti kao mjerljiva razlika koju intervencija čini u poboljšanju života ljudi i šire zajednice, uzimajući u obzir hipotetski scenarij – što bi se dogodilo da intervencija nije bila provedena.

Društveni učinak u literaturi

Evoluirajuća priroda procjene društvenog učinka ogleda se u njezinoj bogatoj akademskoj i praktičnoj razradi. Studija Corvo i sur. (2021.) identificirala je **98 različitih modela procjene društvenog učinka**, naglašavajući dinamičan razvoj ovog područja. Analiza ističe:

- **22 novo razvijena modela** koji integriraju održivost, Ciljeve održivog razvoja (SDGs) i ESG kriterije (kriterije okoliša, društva i upravljanja).
- **52 potvrđena modela**, koja su empirijski testirana i potvrđena kao učinkovita za mjerenje društvenog učinka.
- **24 preimenovana modela**, koja zadržavaju dosljednost s prethodnim metodologijama uz evoluciju terminologije.

Ova raznolikost modela odražava šire priznanje **složenosti i višedimenzionalnosti** društvenog učinka, gdje se **kvalitativni i kvantitativni** pristupi istovremeno primjenjuju kako bi pružili cjelovito razumijevanje vrijednosti koju intervencije stvaraju. Zaključno, društveni učinak predstavlja dugoročnu, **mjerljivu promjenu**—pozitivnu i negativnu—koja se može pripisati intervenciji, utemeljenu na pouzdanim metodologijama koje uzimaju u obzir vanjske čimbenike i održivost. Kako organizacije sve više usklađuju svoje prakse s **okvirima održivosti i ESG kriterijima**, važnost vjerodostojne i transparentne procjene društvenog učinka nastavlja rasti.

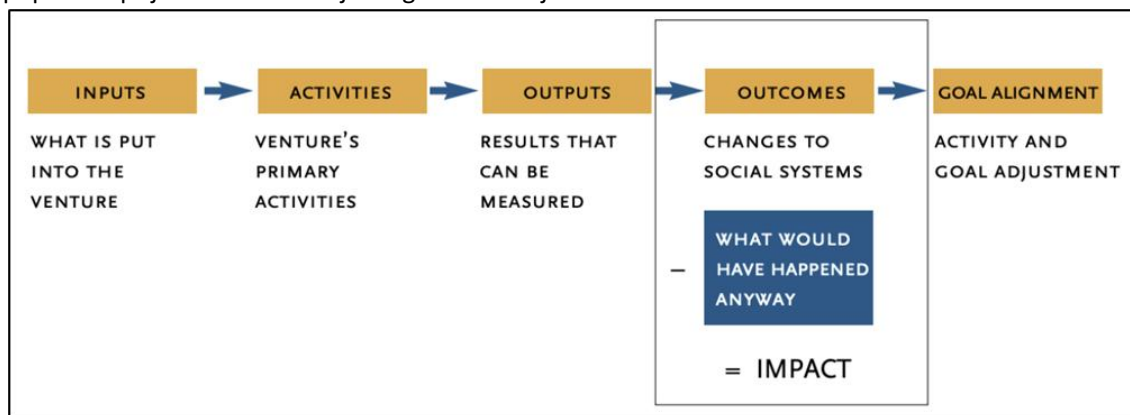
Ključne karakteristike evaluacije učinka

Modeli evaluacije učinka mogu se široko kategorizirati u dvije glavne skupine: **modele monetizacije i modele bez monetizacije**. Modeli monetizacije, poput **Društvenog povrata ulaganja (SROI)**, nastoje društvene i ekološke učinke pretvoriti u **financijske pokazatelje**, omogućujući kvantificiranje i komuniciranje njihove vrijednosti. Ovi modeli pružaju strukturiran način prikazivanja ishoda intervencija u novčanim jedinicama, što olakšava usporedbu i donošenje odluka, posebno za dionike navikle na financijske metrike. Nasuprot tome, modeli bez monetizacije oslanjaju se na **ključne pokazatelje uspješnosti (KPI)** za mjerenje promjena koje je intervencija generirala, bez dodjeljivanja financijske vrijednosti. Ovi modeli fokusiraju se na praćenje i analizu ishoda kroz kvalitativne i kvantitativne podatke, nudeći uvide koji nadopunjuju monetizirane procjene. Zajedno, ovi pristupi omogućuju cjelovito razumijevanje učinka

intervencija, obuhvaćajući i mjerljive financijske rezultate i šire kvalitativne promjene.

Što znači mjerenje učinka?

Mjerenje učinka podrazumijeva pomak fokusa s outputa na ishode. Proces započinje s inputima (ulaznim podacima), odnosno resursima dostupnima za projekt, poput ulaganja, infrastrukture i osoblja. Ti se resursi koriste za provođenje aktivnosti, poput treninga ili radionica, s ciljem postizanja određenih ciljeva. Neposredni rezultati tih aktivnosti su outputi, primjerice broj educiranih nastavnika. Međutim, ključni fokus treba biti na ishodima, odnosno dugoročnim promjenama koje nastaju, poput poboljšanih nastavnih metoda i veće angažiranosti učenika. U konačnici, učinak odražava šire i trajnije promjene, poput unaprijeđene kvalitete javnog obrazovanja.



Slika 5.1: Lanac vrijednosti učinka. Izvor: Clark et. al (2012)

Lanac vrijednosti učinka sastoji se od pet elemenata:

1. **Inputi:** Resursi potrebni za provedbu intervencije, poput financijskih ulaganja, osoblja i infrastrukture.
2. **Aktivnosti:** Konkretna radnja poduzeta uz pomoć tih inputa kako bi se postigli ciljevi projekta (npr. radionice, treninzi).
3. **Outputi:** Neposredni, **opipljivi rezultati** aktivnosti, poput broja obučanih sudionika ili pruženih usluga.
4. **Ishodi:** **Dugoročne promjene** koje proizlaze iz intervencije, poput poboljšanih vještina, promjena u ponašanju ili smanjenih emisija. Ishodi su često **kvalitativni** i mjere promjene u stavovima, znanju ili uvjetima.
5. **Učinak:** Dio ishoda koji se može **izravno pripisati** intervenciji, isključujući promjene koje bi se dogodile i **bez** projekta. Učinak odražava neto ("čisti") doprinos intervencije širem društvenom, okolišnom ili ekonomskom kontekstu.

Mjerenje učinka je ciklus, a ne linearan proces

Mjerenje učinka **dinamičan je i iterativan proces**, konceptualiziran kao **Upravljanje ciklusom učinka** (eng. *Impact Cycle Management, ICM*). Umjesto linearnog zadatka, ICM predstavlja kontinuirani ciklus koji obuhvaća nekoliko ključnih faza. Proces započinje **predviđanjem očekivanih učinaka**, gdje se procjenjuju predviđeni društveni i okolišni ishodi projekta. Nakon toga slijedi **faza suradničkog dizajna**, koja uključuje aktivno sudjelovanje dionika kako bi se osigurala usklađenost sa zajedničkim ciljevima i prioritetima.



Slika 5.2: Upravljanje ciklusom učinka

Tijekom provedbe projekta **prate se pokazatelji**, što omogućuje prepoznavanje odstupanja i provođenje potrebnih prilagodbi kako bi se optimizirali ishodi. Na kraju intervencije rigorozno se procjenjuju **neto društveni i okolišni učinci** kako bi se utvrdila učinkovitost i ukupna stvorena vrijednost. Završni korak uključuje **komunikaciju rezultata** relevantnim dionicima, čime se osigurava transparentnost i potiče odgovornost.

Upravljanje ciklusom učinka (ICM) organizacijama pruža strukturirani okvir za **donošenje informiranih odluka**, omogućujući im **maksimiziranje pozitivnih učinaka** uz proaktivno **ublažavanje mogućih negativnih posljedica**. Ovaj ciklički pristup naglašava važnost fleksibilnosti, kontinuiranog učenja i uključivanja dionika u postizanju održivih i značajnih promjena.

Tri vremenske dimenzije evaluacije učinka

Procjena učinka može se provoditi kroz tri vremenske dimenzije: **ex-ante** (prediktivna procjena prije intervencije), **in itinere** (kontinuirano mjerenje tijekom intervencije) i **ex-post** (evaluacija nakon završetka intervencije). Ovim procesom upravljaju tri ključne karakteristike: **namjera** (analiza predviđenog učinka), **dodatnost** (utvrđivanje vrijednosti koja je dodana isključivo projektom) i **mjerljivost** (kvantificiranje mjerljivog dijela stvorene vrijednosti).

Zašto je mjerenje učinka važno?

Mjerenje društvenog, ekonomskog i okolišnog učinka ključno je u današnjem svijetu. Ono omogućuje bolje donošenje odluka, povećava transparentnost i potiče odgovornost. Razumijevanjem dugoročnih ishoda naših djelovanja možemo potaknuti značajne promjene i ulagati u održivu budućnost. Dok idemo naprijed, izazov leži u daljnjem unaprjeđenju ovih pokazatelja kako bismo precizno zabilježili i povećali pozitivne učinke naših inicijativa.

U suštini, **prijelaz s pukih outputa na mjerljive ishode i učinke predstavlja promjenu paradigme koja je ključna za postizanje održivog razvoja**. Korištenjem naprednih digitalnih alata i okvira za mjerenje učinka, Open Impact nastavlja predvoditi transformaciju u načinu na koji procjenjujemo i stvaramo vrijednost u društvu.

PODTEMA 2: Okvir učinka

Cilj i opseg 	➤ Razumjeti različite tipologije podataka te kako osmisлити i provesti strategije prikupljanja podataka uz primjenu odgovarajućih alata.
Nastavni alati 	➤ Predavanja i diskusije: Pregled temeljnih teorijskih koncepta za strukturiranje okvira učinka. ➤ Vizualni sadržaj: PowerPoint prezentacija s dijagramima i slikama za lakšu vizualizaciju teorijskih koncepata predstavljenih tijekom rasprave. ➤ Projektni rad: Izrada okvira učinka u Excel tablicama za svakog studenta.
Ishodi učenja 	➤ IU4: Imati sposobnost korištenja odgovarajućih metodologija za prikupljanje i analizu podataka, integrirati različita znanja, nositi se sa složenošću i formulirati prijedloge i rješenja uvažavajući granice i ograničenja određenih teritorija i zajednica

Uvod

Okvir za praćenje učinka predstavlja sustavan pristup osmišljen za procjenu i dokumentiranje učinaka i ishoda projekata, posebice onih usmjerenih na **društvene, ekonomske, okolišne ili kulturne promjene**. Pružajući strukturiranu metodologiju, ovaj okvir omogućuje voditeljima projekata, donositeljima odluka i dionicima da osiguraju učinkovito **planiranje, povezivanje i praćenje** predviđenih koristi inicijative tijekom vremena. On ne samo da mjeri specifične ishode, već i procjenjuje njihovu usklađenost sa širim ciljevima projekta, nudeći sveobuhvatan pregled ukupnog učinka inicijative.

Glavna snaga okvira za praćenje učinka leži u njegovoj sposobnosti povezivanja različitih elemenata, uključujući **projektne resurse i aktivnosti** (često definirane kroz Teoriju promjene) s **dionicima, skupinama ishoda, pokazateljima** i širim taksonomijama za **izvještavanje o učinku** (npr. SDG, GRI, ESG). Te su poveznice ključne za osiguravanje transparentnosti, odgovornosti i usklađenosti s međunarodno priznatim standardima računovodstva učinka.

Kako bi bio učinkovit, okvir mora biti jasno definiran od samog početka i usklađen s općim ciljevima projekta. Njegov razvoj obuhvaća nekoliko međusobno povezanih komponenti:

1. **Definiranje ishoda i njihovo grupiranje:** Jasno određivanje ciljeva projekta i grupiranje povezanih ishoda radi učinkovitijeg praćenja i evaluacije.
2. **Identifikacija dionika:** Prepoznavanje pojedinaca, skupina ili organizacija koje će osjetiti ili doživjeti učinke projektnih ishoda.
3. **Odabir pokazatelja:** Definiranje specifičnih, mjerljivih metrika koje pružaju dokaze o napretku prema postizanju željenih ciljeva.
4. **Usklađivanje s priznatim taksonomijama:** Povezivanje ishoda s postojećim okvirima poput **SDG-ova, Globalne inicijative za izvješćivanje (GRI)** ili **ESG kriterija**, kako bi se osigurala usklađenost s međunarodnim standardima.
5. **Sredstva za provjeru:** Odabir odgovarajućih alata za prikupljanje podataka, poput anketa, fokus grupa i intervjuja, radi praćenja pokazatelja i prikupljanja dokaza.

Integracijom ovih komponenti, okvir za praćenje učinka osigurava da su učinci projekta ne samo mjerljivi, već i jasno preneseni različitim ciljanim skupinama. Takva usklađenost povećava vjerodostojnost projekta, omogućava donošenje informiranih odluka te potiče kulturu odgovornosti i kontinuiranog unapređenja.

Mapiranje i grupiranje ishoda

Mapiranje i grupiranje ishoda ključni su koraci u razvoju okvira za praćenje učinka jer omogućuju identifikaciju, organizaciju i prioritizaciju željenih učinaka projekta. Proces započinje popisivanjem svih ishoda koje inicijativa nastoji postići, s naglaskom na **kratkoročne i srednjoročne promjene** koje su nužne za ostvarenje konačnih ciljeva projekta. Ove "postupne promjene" predstavljaju temelj cjelokupne strategije učinka.

Studija slučaja: Projekt SIM

Kako bismo ilustrirali ovaj proces, možemo uzeti za primjer **projekt SIM (Social Impact Manager)**, koji nastoji potaknuti razvoj zajednice kroz inicijative društveno odgovornog poslovanja (DOP/CSR) osposobljavanjem novog profesionalnog profila – Menadžera za društveni učinak. Projekt je strukturiran u četiri faze:

1. **Uključivanje:** Procjena potreba i uključivanje dionika radi izgradnje lokalnih SIM mreža.
2. **Dizajn:** Zajedničko osmišljavanje obrazovnih programa za ulogu Menadžera za društveni učinak u pet zemalja.
3. **Osnaživanje:** Provedba obrazovnih programa za jačanje kapaciteta za uključivanja zajednice.
4. **Evaluacija i širenje:** Procjena učinaka projekta i njegovo skaliranje kroz partnerstva i saveze.

Projekt SIM generira raznolike ishode kroz ove faze, uključujući:

- Unaprijeđene vještine i znanja za stručnjake u području CSR-a i uključivanja zajednice
- Stvaranje održivih partnerstava između poduzeća i lokalnih zajednica.
- Povećana otpornost i društvena kohezija unutar zajednica.

- Razvoj inovativnih obrazovnih modela i alata za CSR.
- Ojačana suradnja na razini EU-a u rješavanju društvenih izazova.

Koraci u mapiranju ishoda

1. **Popis ishoda:** Započnite s popisivanjem svih potencijalnih ishoda koje vaš projekt nastoji postići. Ovaj korak može uključivati brainstorming s kolegama ili oslanjanje na postojeće baze ishoda kao izvor inspiracije. Na primjer, u projektu SIM, ključni ishodi mogu uključivati izgradnju mreža između dionika, osposobljavanje stručnjaka za nove vještine, poticanje održivih inicijativa u zajednici.
2. **Definirajte logiku ishoda:** Ishodi trebaju predstavljati mjerljive promjene koje doprinose konačnim ciljevima projekta. Na primjer u projektu SIM, kratkoročni ishodi mogu uključivati stvaranje lokalnih SIM mreža, dok srednjoročni ishodi mogu podrazumijevati provedbu inicijativa u zajednici koje pokreću obučeni stručnjaci.
3. **Grupiranje ishoda:** Nakon što se izradi sveobuhvatan popis ishoda, potrebno ih je grupirati u **logične klastere** na temelju zajedničkih tema ili ciljeva. Ovi klasteri mogu biti usklađeni s fazama projekta, skupinama dionika ili područjima utjecaja. U projektu SIM, klasteri bi mogli uključivati "Obrazovne ishode", "Ishode razvoja zajednice" i "Ishode na razini politika"
4. **Postavite prioritete:** Suzite popis na upravljiv broj ishoda, idealno ne više od deset, osim ako je projekt iznimno složen. Time se osigurava jasan fokus i izbjegava kompliciranje procesa praćenja.

Mapiranje ishoda kao strateški alat

Mapiranje i grupiranje ishoda ne služe samo za organizaciju ciljeva projekta, već i za razjašnjavanje **teorije promjene**—puta kojim aktivnosti vode do željenih učinaka. Ovaj proces osigurava usklađenost između aktivnosti projekta, potreba dionika i šireg društvenog konteksta. Strukturiranjem ishoda na učinkovit način, projekti poput SIM-a mogu bolje mjeriti, pratiti i komunicirati svoj učinak, čime se jačaju transparentnost i odgovornost među dionicima.

Područje ishoda	Ishod	
	Povećan pristup zapošljavanju	
	Poboljšane CSR strategije	
	Povećana svijest	
	Poboljšane meke vještine	
	Poboljšane tvrde vještine	
	Inovacija u obrazovanju	
	Poboljšana suradnja privatnog i javnog sektora	
	Poboljšano uključivanje zajednice	
	Razvoj lokalnih projekata	

	Građenje mreže	
	Mogućnost replikacije i širenja (<i>scale-up</i>)	
	Učinkovito istraživanje CSR-a	

Slika 5.3: Izrada okvira za mjerenje učinka, korak 1

Nakon izrade vizualne karte očekivanih ishoda, sljedeći korak je njihovo organiziranje u **logičan i kvalitativan redoslijed** grupiranjem u **područja ishoda**. Područja ishoda mogu se definirati kao „**skupine ishoda koji dijele slične karakteristike prema određenim kriterijima sličnosti.**”

Ovaj proces nalikuje principima teorije skupova, gdje se veći skup ishoda dijeli na manje, fokusiranije podskupove. Svaki podskup ili područje ishoda sadrži ishode koji su usko povezani po svrsi, opsegu ili prirodi. Konačni rezultat pruža strukturiran i sustavan prikaz očekivanih učinaka projekta, čime se olakšava praćenje i analiza napretka.

Grupirani ishodi trebaju biti predstavljeni na jasan i dosljedan način, pri čemu svako područje ishoda odražava određenu temu ili cilj, kao što je prikazano u primjeru u nastavku.

Područje ishoda	Ishod	
Ekonomski razvoj / Zaposlenost	Povećan pristup zapošljavanju	
	Poboljšane CSR strategije	
Obrazovanje	Povećana svijest	
	Poboljšane meke vještine	
	Poboljšane tvrde vještine	
	Inovacija u obrazovanju	
Lokalni razvoj	Poboljšana suradnja privatnog i javnog sektora	
	Poboljšano uključivanje zajednice	
	Razvoj lokalnih projekata	
	Građenje mreže	
Istraživanje, inovacije i <i>Scale-up</i>	Mogućnost replikacije i širenja (<i>scale-up</i>)	

	Istraživanje o učinku CSR-a	
--	-----------------------------	--

Slika 5.4: Izrada okvira za mjerenje učinka, korak 2

U ovoj fazi imate okosnicu svog okvira učinka i možete početi raditi na sljedećim aspektima, dionicima i pokazateljima.

Kvantificiranje i kvalificiranje, identifikacija dionika i odabir ishoda

Ishodi nisu apstraktni pojmovi, već stvarni i mjerljivi učinci koje doživljava određeni dionik.

Kao dionike definiramo „one subjekte (npr. ljude, organizacije, ekosustave) koji će imati koristi ili će biti pogođeni prikazom određenog ishoda“.

Kao što je prikazano u prethodnoj lekciji, svaki ishod može utjecati na:

- pojedinca (individualna razina)
- zajednicu/skupinu (npr. lokalni kontekst ili organizaciju)
- širu zajednicu, odnosno sustav poput javnih politika

Sada je vaš zadatak identificirati najmanje jednog dionika za svaki ishod vašeg okvira učinka. Rezultat bi trebao izgledati ovako:

Područje ishoda	Ishod	Dionici
Ekonomski razvoj / Zaposlenost	Povećan pristup zapošljavanju	Korisnici
	Poboljšane CSR strategije	Poduzeća
Obrazovanje	Povećana svijest	Građanstvo Zaposlenici Javne institucije Poduzeća Nevladine organizacije
	Poboljšane meke vještine	Korisnici Zaposlenici
	Poboljšane tvrde vještine	Korisnici Zaposlenici
	Inovacija u obrazovanju	Zajednica (obrazovni sustav, poduzeća)
Lokalni razvoj	Poboljšana suradnja privatnog i javnog sektora	Poduzeća, Nevladine organizacije, Javne institucije

	Poboljšano uključivanje zajednice	Lokalna zajednica
	Razvoj lokalnih projekata	Lokalna zajednica Korisnici
	Građenje mreže	Poduzeća Partneri Lokalna zajednica
Istraživanje, inovacije i Scale-up	Mogućnost replikacije i širenja (<i>scale-up</i>)	Obrazovne ustanove Donosioci politika Upravitelji fondova
	Istraživanje o učinku CSR-a	Donosioci politika Upravitelji fondova SEO-ovi Obrazovne ustanove

U ovoj fazi prvi dio vašeg okvira za mjerenje utjecaja je gotovo završen; odredili ste ishode vaše inicijative, povezali ih u područja i identificirali tko će ih ispitivati.

Sljedeći korak je dodavanje kvantitativne dimenzije koja može učiniti vaš učinak praćenim, mjerljivim i komunikativnim: indikatori.

Indikatori su nužni kako bi se povezale kvalitativne i kvantitativne dimenzije koje jamče mjerljivost. Kao što možete primijetiti, dionici koji ispituju ishode često utječu na svaki indikator. Svaki ishod može imati više indikatora. Nakon što završite ovaj zadatak, vaš okvir za mjerenje utjecaja bit će na vrlo naprednoj fazi.

Područje ishoda	Ishod	Dionici	KPI-jevi
Ekonomski razvoj / Zaposlenost	Povećan pristup zapošljavanju	Korisnici	Broj korisnika koji počinju pripravnički staž, profesionalnu suradnju ili ugovor o radu. Broj poduzeća koja su spremna otvoriti radna mjesta nakon sudjelovanja u projektu.
	Poboljšane CSR strategije	Poduzeća	Broj osoba/poduzeća koja izjavljuju poboljšanje kvalitete svoje CSR strategije. Broj osoba zaposlenih u CSR

			odjelu
Obrazovanje	Povećana svijest	Građanstvo Zaposlenici Javne institucije Poduzeća Nevladine organizacije	Broj osoba/dionika koji izjavljuju da su povećali svijest o potrebama zajednice.
	Poboljšane meke vještine	Korisnici Zaposlenici	Broj osoba koje poboljšavaju svoje meke vještine (skup stavki će biti definirani). Raznolikost ljudi koji su educirani (npr. spol, nacionalna pripadnost, dob, razina plaće).
	Poboljšane tvrde vještine	Korisnici Zaposlenici	Broj osoba koje poboljšavaju svoje tvrde vještine (skup stavki će biti definirani). Raznolikost ljudi koji su educirani (npr. spol, nacionalna pripadnost, dob, razina plaće).
	Inovacija u obrazovanju	Zajednica (obrazovni sustav, poduzeća)	Kvaliteta koju sudionici percipiraju Broj novih sadržaja/metodologija, koje su primijenjene Broj prijava
Lokalni razvoj	Poboljšana suradnja privatnog i javnog sektora	Poduzeća, Nevladine organizacije, Javne institucije	Broj poduzeća uključenih u aktivnosti projekta + stupanj uključenosti Broj lokalnih nevladinih organizacija (NGO) uključenih u aktivnosti projekta + stupanj uključenosti Broj javnih institucija uključenih u aktivnosti projekta + stupanj uključenosti

	Poboljšano uključivanje zajednice	Lokalna zajednica	Broj ljudi iz lokalne zajednice uključenih u aktivnosti projekta + stupanj uključenosti Broj osoba koje nastavljaju s društveno aktivnim sudjelovanjem.
	Razvoj lokalnih projekata	Lokalna zajednica Korisnici	Broj pokrenutih lokalnih projekata
	Građenje mreže	Poduzeća Partneri Lokalna zajednica	Broj stvorenih formalnih mreža Broj stvorenih neformalnih mreža
Istraživanje, inovacije i Scale-up	Mogućnost replikacije i širenja (<i>scale-up</i>)	Obrazovne ustanove Donosioci politika Upravitelji fondova	Sklonost dionika da ponove edukaciju Broj dionika koji uvrste edukaciju u službeni program Broj stečenih certifikata Broj zemalja članica koje priznaju certifikat
	Istraživanje o učinku CSR-a	Donosioci politika Upravitelji fondova SEO-ovi Obrazovne ustanove	Broj dionika koji tvrde da su postigli dublje razumijevanje/ svijest o društveno odgovornom poslovanju Broj dionika uključenih putem diseminacijskih aktivnosti Broj novih područja istraživanja ili praznina u edukaciji/znanju identificiranih kao rezultat istraživanja Broj citata projekta i intelektualnih rezultata projekta (novosti, izvještaji o specifičnoj politici, radovi...) Broj projekata i inicijativa povezanih s projektom

Slika 5.5: Izrada okvira za mjerenje učinka, korak 3

Povezanost sa službenim EU taksonomijama (računovodstvo i izvješćivanje)

Kreiranje okvira za mjerenje učinka određene inicijative vrlo je korisna aktivnost *per se*, jer će vam pružiti strateški dokument koji vam omogućava mapiranje i praćenje učinka vaših aktivnosti. Ipak, ako namjeravate komunicirati ovaj okvir u vanjskom kontekstu ili dodati vrijednost svojim projektima tako da ih uvrstite u službeni računovodstveni izvještaj, postoji još jedan zadatak koji trebate ispuniti: identificirati službene EU taksonomije koje će biti uključene u vaš okvir za mjerenje učinka. Dostupne taksonomije su brojne (SDGs, GRI, ciljevi EU programa, ESG, SASB) i trebate odabrati neke prema vašim specifičnim interesima. Ono što im je zajedničko su podskupine ciljeva, zadataka, i sl.



Kao što ste to učinili za vlastitu inicijativu, sada morate odabrati specifične dimenzije taksonomije i povezati ih s područjima ishoda ili ishodima.

Područje ishoda	Ishod	Dionici	KPI-jevi	Ciljeva održivog razvoja (SDG-jevi)
Ekonomski razvoj / Zaposlenost	Povećan pristup zapošljavanju	Korisnici	Broj korisnika koji počinju pripravnički staž, profesionalnu suradnju ili ugovor o radu. Broj poduzeća koja su spremna otvoriti radna mjesta nakon sudjelovanja u projektu.	8. Dostojanstven rad i ekonomski rast

	Poboljšane CSR strategije	Poduzeća	Broj osoba/poduzeća koja izjavljuju poboljšanje kvalitete svoje CSR strategije. Broj osoba zaposlenih u CSR odjelu	 9. Industrija, inovacije i infrastruktura
Obrazovanje	Povećana svijest	Građanstvo Zaposlenici Javne institucije Poduzeća Nevladine organizacije	Broj osoba/dionika koji izjavljuju da su povećali svijest o potrebama zajednice.	 4. Kvalitetno obrazovanje
	Poboljšane meke vještine	Korisnici Zaposlenici	Broj osoba koje poboljšavaju svoje meke vještine (skup stavki će biti definirani). Raznolikost ljudi koji su educirani (npr. spol, nacionalna pripadnost, dob, razina plaće).	 4. Kvalitetno obrazovanje
	Poboljšane tvrde vještine	Korisnici Zaposlenici	Broj osoba koje poboljšavaju svoje tvrde vještine (skup stavki će biti definirani). Raznolikost ljudi koji su educirani (npr. spol, nacionalna pripadnost, dob, razina plaće).	 4. Kvalitetno obrazovanje  8. Dostojanstven rad i ekonomski rast
	Inovacija u obrazovanju	Zajednica (obrazovni sustav, poduzeća)	Kvaliteta koju sudionici percipiraju Broj novih sadržaja/metodologija, koje su primijenjene Broj prijava	 4. Kvalitetno obrazovanje

Lokalni razvoj	Poboljšana suradnja privatnog i javnog sektora	Poduzeća, Nevladine organizacije, Javne institucije	Broj poduzeća uključenih u aktivnosti projekta + stupanj uključenosti Broj lokalnih nevladinih organizacija (NGO) uključenih u aktivnosti projekta + stupanj uključenosti Broj javnih institucija uključenih u aktivnosti projekta + stupanj uključenosti	 9. Industrija, inovacije i infrastruktura  11. Održivi gradovi i zajednice
	Poboljšano uključivanje zajednice	Lokalna zajednica	Broj ljudi iz lokalne zajednice uključenih u aktivnosti projekta + stupanj uključenosti Broj osoba koje nastavljaju s društveno aktivnim sudjelovanjem.	 11. Održivi gradovi i zajednice
	Razvoj lokalnih projekata	Lokalna zajednica Korisnici	Broj pokrenutih lokalnih projekata	 11. Održivi gradovi i zajednice
	Građenje mreže	Poduzeća Partneri Lokalna zajednica	Broj stvorenih formalnih mreža Broj stvorenih neformalnih mreža	 11. Održivi gradovi i zajednice
Istraživanje, inovacije i <i>Scale-up</i>	Mogućnost replikacije i širenja (<i>scale-up</i>)	Obrazovne ustanove Donosioci politika Upravitelji fondova	Sklonost dionika da ponove edukaciju Broj dionika koji uvrste edukaciju u službeni program Broj stečenih certifikata Broj zemalja članica koje priznaju certifikat	 8. Dostojanstven rad i ekonomski rast

			Broj dionika koji tvrde da su postigli dublje razumijevanje/ svijest o društveno odgovornom poslovanju Broj dionika uključenih putem diseminacijskih aktivnosti Broj novih područja istraživanja ili praznina u edukaciji/znanju identificiranih kao rezultat istraživanja Broj citata projekta i intelektualnih rezultata projekta (novosti, izvještaji o specifičnoj politici, radovi...)	 4. Kvalitetno obrazovanje
	Istraživanje o učinku CSR-a	Donosioci politika Upravitelji fondova SEO-ovi Obrazovne ustanove	Broj projekata i inicijativa povezanih s projektom	

Slika 5.6: Izrada okvira za mjerenje učinka, finalna verzija

Okvir učinka je gotovo dovršen. Ima unutarnji logički i kvalitativni redoslijed, pokazatelje koji omogućuju kvantifikaciju te je povezan sa službenom EU taksonomijom kako bi bio prenosiv u širi kontekst. Posljednji korak je osigurati prikupljanje podataka o našim ishodima odabirom sredstava provjere.

Odabir sredstava provjere (alata za prikupljanje podataka)

Kao što je istaknuto u Poglavlju 3, **pokazatelji** su ključni za kvantificiranje i mjerenje ishoda. Međutim, sami pokazatelji nisu dovoljni bez **prikupljanja podataka**, a prikupljanje podataka nije moguće bez odgovarajućih **sredstava provjere**. Sredstvo provjere definira se kao „**izvor informacija koji se mora prikupiti kako bi se definirani pokazatelji kvalificirali i/ili kvantificirali.**” To zahtijeva pažljivo razmatranje načina prikupljanja informacija, odgovorne osobe za prikupljanje te učestalosti izvještavanja.

Odabir sredstava provjere ovisi o specifičnim **ishodima** i uključenim **dionicima**. Ti alati moraju biti usklađeni s karakteristikama potrebnih podataka i kontekstom u kojem se prikupljaju. Primjeri sredstava provjere uključuju ankete, intervju, fokus grupe, metode promatranja i organizacijske evidencije (izvješća).

U ovoj fazi **okvir učinka** smatra se dovršenim, jer pruža strukturirani put za mjerenje ishoda. U sljedećem potpoglavlju fokus će se preusmjeriti na razvoj **prilagođene strategije prikupljanja podataka** za vaš projekt, uključujući izradu operativnog plana za učinkovitu provedbu navedenih sredstava provjere.

Zaključak

Metodologija okvira učinka osmišljena je za procjenu i dokumentiranje učinaka projekata, posebno u društvenom, gospodarskom, okolišnom i kulturnom kontekstu. Pomaže voditeljima projekata, donositeljima politika i dionicima da usklade i prate koristi projekta tijekom vremena.

Njegovi glavni elementi su:

1. Definicija i agregacija ishoda: jasno definirati ishode projekta, grupirati ih u tematske klastere (područja ishoda) i mapirati njihovu logičku strukturu.
2. Identifikacija dionika: identificirati relevantne dionike (pojedince, zajednice ili sustave) koji će osjetiti pojedini ishod.
3. Odabir pokazatelja: odabrati mjerljive pokazatelje za praćenje napretka prema svakom ishodu, pružajući kvantitativnu dimenziju učinka.
4. Usklađivanje sa službenim EU taksonomijama: povezati ishode sa službenim okvirima (npr. SDG, ESG) kako bi se olakšalo izvještavanje i vanjska validacija.
5. Sredstva provjere: odrediti metode prikupljanja podataka (ankete, intervjui itd.) za kvantifikaciju svakog pokazatelja, osiguravajući pouzdano mjerenje.

Ovaj okvir omogućuje projektnim timovima sustavno praćenje učinka, čineći ishode prikladnima istovremeno za mjerenje i izvještavanje.

PODTEMA 3: Strategija prikupljanja podataka

Cilj i opseg 	➤ Razumjeti različite tipologije podataka te kako osmisliti i provesti strategije prikupljanja podataka uz primjenu odgovarajućih alata.
Nastavni alati 	➤ Predavanja i diskusije: Teorija podataka i teorija metodologija prikupljanja podataka ➤ Vizualni sadržaj: PowerPoint prezentacija s dijagramima i slikama koji pomažu vizualizirati teorijski koncept predstavljen tijekom diskusije. ➤ Studije slučaja: Prezentacija stvarne strategije prikupljanja podataka. ➤ Alati: Omogućavanje pristupa, rasprava i primjena već postojećih alata za prikupljanje podataka (npr. interni registar, strukturirani intervju, anketa, matrica analize mreže itd.) ➤ Projektni rad: Razvoj alata i strategija za prikupljanje podataka.
Ishodi učenja 	➤ IU4: Imati sposobnost korištenja odgovarajućih metodologija za prikupljanje i analizu podataka, integrirati različita znanja, nositi se sa složenošću i formulirati prijedloge i rješenja uvažavajući granice i ograničenja određenih teritorija i zajednica ➤ IU5: Proizvoditi i prenositi znanje i razumijevanje, uključujući analizu i sposobnosti rješavanja problema u nepoznatim kontekstima, uzimajući u obzir profil i resurse različitih dionika te okolišne i socio-ekonomske uvjete

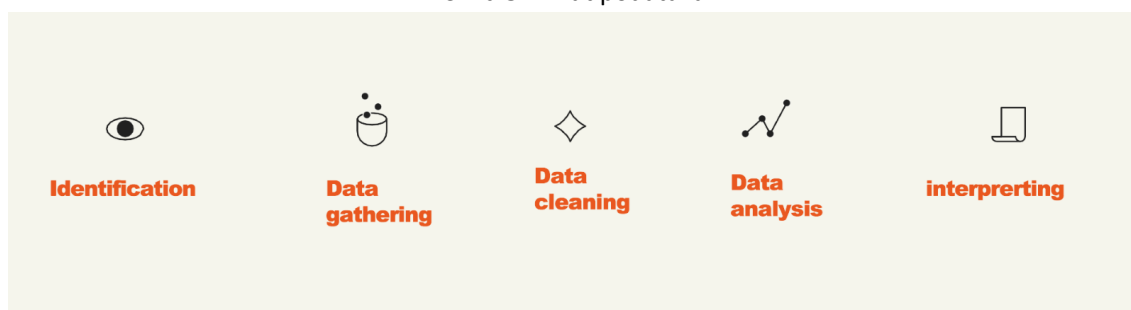
Sposobnost prikupljanja, analize i učinkovitog komuniciranja podataka ključna je kompetencija svakog menadžera društvenog učinka. U kontekstu društvenih inicijativa, podaci služe kao temelj za donošenje informiranih i na dokazima utemeljenih odluka, dok istovremeno potiču konsenzus i uključivanje dionika i šire zajednice. Ovo potpoglavlje sudionicima pruža teorijsko znanje i alate za razumijevanje osnova teorije podataka i upravljanja podacima te precizno opisuje kako odabrati odgovarajući alat za prikupljanje podataka kako bi se izgradila učinkovita strategija prikupljanja podataka primjenjiva na procjenu učinka projekata, usluga i programa.

Uvod u lanac opskrbe podacima

Prvo je potrebno dati specifičnu definiciju podataka i objasniti zašto su korisni. Pod podacima podrazumijevamo *“ono što je odmah prisutno znanju, prije bilo kakve obrade”* dok je statistički podatak *“mjera kolektivnog fenomena koja proizlazi iz promatranja pojedinačnih fenomena koji ga čine, odnosno skup statističkih jedinica povezanih s pojedinačnim slučajevima (npr. broj rođenih u godini ili broj stanovnika u nekoj zemlji)”*. (Prijevod iz talijanskog rječnika Treccani).

Podaci su stoga potrebni iz nekoliko razloga (istraživanje, izvještavanje ili komunikacija), no ono što oni suštinski omogućuju jest kvantificiranje i prenošenje kvalitativnih procesa i rezultata. Podaci se mogu interpretirati kao sirovina lanca opskrbe, odnosno lanac opskrbe podacima. Koncept lanca opskrbe podacima pruža sveobuhvatan okvir za razumijevanje toka i upravljanja podacima unutar inicijativa društvenog učinka. Slično tradicionalnom lancu opskrbe u proizvodnji, lanac opskrbe podacima obuhvaća cijeli životni ciklus podataka, od početnog prikupljanja u fazi "sirovine" do njihove konačne transformacije u korisne uvide ili opipljive proizvode za donošenje odluka. Ovaj pristup naglašava dodanu vrijednost u svakoj fazi lanca, nudeći strukturirani način za procjenu, kvantifikaciju i poboljšanje korisnosti podataka.

Slika 5.7: Put podataka



1. **Identificirati podatke** određivanjem točno onih podataka koji su potrebni za procjenu učinka projekta. To uključuje usklađivanje planiranih ishoda s mjerljivim pokazateljima kako bi se osigurala relevantnost. Donose se odluke o vrstama podataka—kvantitativnim (npr. statistike) ili kvalitativnim (npr. povratne informacije)—i potencijalnim izvorima, poput sudionika ili baza podataka, kako bi se učinkovito usmjerio proces prikupljanja.
2. **Odabrati alate** biranjem odgovarajućih alata za prikupljanje podataka. Opcije alata bit će opisane u nastavku.
3. **Razviti i provesti strategiju prikupljanja podataka** izradom plana koji definira vremenske rokove, odgovornosti i alate. Time se osigurava jasan i upravljiv proces.
4. **Očistiti podatke** rješavanjem pogrešaka, nedosljednosti ili nedostataka. Zadatci uključuju uklanjanje duplikata, standardizaciju formata i ispravljanje anomalija kako bi se očuvala integritet podataka.
5. **Analizirati podatke** i isporučiti konačni proizvod pretvaranjem podataka u korisne uvide. Analiza otkriva rezultate procjene učinka ili istraživanja, stvarajući izlazne materijale (outpute) poput izvještaja ili nadzornih ploča (*dashboards*) koji se mogu podijeliti s različitim dionicima.

Identificirati izvore podataka i odabrati alate za prikupljanje podataka

Prije prikupljanja elemenata podataka potrebno je odrediti koji se podaci mogu prikupiti iz kojih izvora. Za svaki pokazatelj potreban je barem jedan izvor podataka. Izvori podataka mogu uključivati sve članove ciljne skupine i druge dionike, kao i interne i eksterne dokumente. Nakon što identifikirate izvor podataka, potrebno je odrediti metodu prikupljanja informacija, povezujući izvor podataka s odgovarajućim alatom za prikupljanje podataka.

Raznolikost dostupnih metoda prikupljanja podataka čini proces odabira istovremeno složenim i ključnim, a konzultiranje stručnjaka ili predstavnika sličnih projekata ili organizacija može pružiti vrijedne uvide. Odluka bi trebala biti temeljena na relevantnosti i značaju podataka za ciljeve organizacije i svrhu evaluacije.

Prva odluka koju treba donijeti jest hoće li se prikupljati novi podaci, koristiti postojeći podaci ili kombinirati obje mogućnosti:

- Korištenje postojećih podataka: učinkovito planiranje prikupljanja podataka započinje procjenom dostupnosti i upotrebljivosti postojećih podataka. Osim toga, ključno je istražiti posjeduje li organizacija već određene podatke na kojima se analiza može temeljiti.
- Prikupljanje novih podataka: Ako postojeći podaci nisu dovoljni ili relevantni podaci još ne postoje, bit će potrebno prikupiti vlastite. Pristup koji odaberete ovisit će o dostupnim resursima, ali i posebno o opsegu i razini detalja potrebnih za informacije o učinku.

Alati za prikupljanje podataka

Postoji nekoliko alata za prikupljanje podataka. U nastavku su opisani s njihovim ključnim karakteristikama i najboljim kontekstom primjene.

1. **Obrasci za praćenje** služe kao sustavni alati za bilježenje ključnih podataka i opažanja tijekom provedbe projekta. Ovi obrasci prilagođeni su za praćenje aktivnosti, resursa i rezultata te omogućuju kontinuirano ažuriranje napretka. Također osiguravaju dosljednu dokumentaciju, što olakšava prepoznavanje obrazaca ili nepravilnosti koje mogu zahtijevati pažnju.

Vrsta podataka: kvantitativni, kvalitativni

2. **Baze podataka** služe kao središnje spremište za sve prikupljene podatke tijekom projekta. Ovaj alat osigurava da su informacije iz različitih izvora—bilo da se radi o kvantitativnim pokazateljima, kvalitativnim povratnim informacijama ili operativnim podacima—organizirane, dostupne i međusobno povezane. Za svaki projekt može se izraditi specifična baza podataka, primjerice jednostavna Excel tablica, u koju se unose sve potrebne informacije i pokazatelji.

Vrsta podataka: kvantitativni

3. **Matrica analize mreže** moćan je alat za mapiranje i procjenu odnosa, povezanosti i utjecaja među različitim dionicima uključenima u projekt. Vizualizacijom interakcija između dionika, matrica ističe tok resursa, informacija i suradnje unutar mreže.

Vrsta podataka: kvantitativni, kvalitativni

4. Individualne ankete (upitnici) provode se među ciljanim skupinama kako bi se dobile izravne i mjerljive povratne informacije o njihovim iskustvima, percepcijama i učinku koji su osjetili zahvaljujući projektu. Ovi upitnici, koji sadrže i zatvorena i otvorena pitanja, omogućuju prikupljanje vrijednih kvantitativnih podataka te istovremeno daju ispitanicima priliku da podijele svoje osobne uvide.

Vrsta podataka: kvantitativni, kvalitativni

5. **Intervjui** s ključnim dionicima ili koordinatorima projekta pružaju detaljne uvide u iskustva, percepcije i rezultate povezane s inicijativom. Ovi intervjui istražuju nijanse provedbe projekta, nudeći kontekst koji samo kvantitativni podaci ne mogu obuhvatiti.

Vrsta podataka: kvalitativni

6. **Fokus grupa** korisna je za prikupljanje kvalitativnih uvida putem vođenih rasprava među manjom skupinom sudionika. Ova metoda omogućuje dublje razumijevanje zajedničkih percepcija, iskustava i grupne dinamike u vezi s projektom ili intervencijom.

Vrsta podataka: kvalitativni

7. **Izravno opažanje** uključuje sustavno praćenje i bilježenje ponašanja, interakcija i aktivnosti u stvarnom vremenu unutar konteksta projekta. Ove metode opažanja posebno su korisne za hvatanje neverbalnih znakova, grupne dinamike i okolišnih čimbenika koji možda ne bi bili zabilježeni drugim metodama.

Vrsta podataka: kvalitativni

8. **Službena statistika** i strateški dokumenti služe kao vjerodostojan izvor podataka koje prikupljaju i objavljuju državne ili druge ugledne institucije. Oni pružaju standardizirane, agregirane informacije o demografiji, ekonomiji, zdravstvu ili obrazovanju, omogućujući temeljno razumijevanje šireg društvenog ili ekonomskog konteksta u kojem projekt djeluje.

Vrsta podataka: kvantitativni, kvalitativni

9. **IoT senzori** napredni su alati za prikupljanje objektivnih podataka u stvarnom vremenu, posebno korisni u projektima usmjerenima na utjecaj na okoliš. Mogu pratiti okolišne pokazatelje, korištenje resursa ili razine aktivnosti u određenim područjima, pružajući precizne i kontinuirane podatke.

Vrsta podataka: kvantitativni

ALAT	KVANTITATIVNI	KVALITATIVNI
Obrasci za praćenje	x	x
Baze podataka	x	
Matrica analize mreže	x	x
Individualne ankete	x	x
Intervjui		x
Fokus grupe		x
Izravno opažanje		x
Službene statistike	x	
IoT senzori	x	

Slika 5.8: Sažetak alata za prikupljanje podataka

Develop and Implement a Data Gathering Strategy

Razviti i primijeniti strategiju prikupljanja podataka

Prikupljanje podataka ključna je komponenta svakog evaluacijskog procesa, a sustavan i dobro strukturiran pristup osigurava da prikupljeni podaci budu pouzdani, relevantni i korisni za analizu. Proces se sastoji od tri glavna koraka: izrade plana prikupljanja podataka, identifikacije odgovarajućih izvora podataka i samog prikupljanja podataka.

Strategija prikupljanja podataka opisuje točne korake i redoslijed koji je potrebno slijediti pri prikupljanju podataka. Ovaj dokument osigurava da cijeli projektni tim ima jasno razumijevanje plana prikupljanja podataka te da se informacije ispravno prenose osobama koje će podatke prikupljati. Općenito, važno je precizirati kada, kako i tko treba prikupljati podatke. Strategija pruža glavnu smjernicu u obliku GANTT dijagrama, ističući koje će se metode provjere koristiti, tko je odgovoran za njihovu provedbu i u kojem vremenskom okviru će biti aktivirane. U nastavku je prikazana tipična struktura strategije prikupljanja podataka strategy.

	Odgovoran	SIJ	VELJ	OŽU	TRA	SVI	LIP	SRP	KOL	RUJ
Baze podataka	Bit će dodijeljeno									
Obrasci za praćenje	Bit će dodijeljeno									
Anketa - Studenti (<i>ex ante</i>)	Bit će dodijeljeno									
Akneta - Studenti (<i>ex post</i>)	Bit će dodijeljeno									
Analiza mreže	Bit će dodijeljeno									
Intervjui	Bit će dodijeljeno									

Slika 5.9: Strategija prikupljanja podataka pomaže u strukturiranju, planiranju i praćenju procesa prikupljanja podataka.

Analiza i interpretacija podataka

Kada su vaši podaci dostupni, možete prijeći na analizu podataka, što je proces izvlačenja informacija iz sirovih podataka u obliku opipljivih proizvoda, poput izvještaja. To uključuje sažimanje podataka, prepoznavanje obrazaca i objašnjavanje glavnih otkrića (nalaza), što je ključno za svaki evaluacijski proces. Dva glavna pristupa analizi podataka su kvantitativna i kvalitativna metodologija, od kojih svaki ima specifične, ali komplementarne ciljeve.

- **Kvantitativna analiza** koristi numeričke podatke i često primjenjuje deskriptivnu statistiku, modele predviđanja i inferencijalne testove. Podaci su numerički i mogu se brojati ili izražavati matematički, analizirati pomoću statističkih testova i izračuna, a njihovi rezultati često se vizualiziraju kroz tablice i grafikone, što nalaze čini pristupačnima i razumljivima.
- **Kvalitativna analiza** s druge strane, fokusira se na razumijevanje temeljnog ponašanja, motivacija i iskustava. Kvalitativni podaci obogaćuju kvantitativne nalaze dodajući kontekst, teksturu i dubinu. Osobito su vrijedni za definiranje problema, generiranje novih istraživačkih ideja i pružanje bogatih uvida za evaluaciju programa.

- **Kvantitativno-kvalitativna analiza** također je moguća i visoko preporučena. Ona se sastoji od kombinacije prethodnih dvaju pristupa, a kombiniranjem kvantitativnih i kvalitativnih metoda, organizacije mogu osigurati sveobuhvatnu evaluaciju koja obuhvaća i mjerljive rezultate i specifična iskustva dionika.

Rezultati vaše analize mogu se zatim diseminirati i komunicirati vanjskim dionicima, poput donosioca politika, financijskih tijela i građana, kroz različite finalne proizvode poput izvještaja o učinku i nadzornih ploča (*dashboard*). Izvještaj o učinku je detaljni dokument koji narativno prikazuje rezultate i vrijednost koju je projekt ili organizacija generirala. Obično uključuje metodologiju koja je korištena za mjerenje učinka, ključne nalaze, analizu podataka i uvide. Nadzorna ploča o učinku (*Impact Dashboard*), s druge strane, interaktivni je vizualni alat koji prikazuje podatke o aktivnostima projekta, rezultatima i ishodima; uglavnom evaluira kvantitativne rezultate.

Vizualizacija podataka

Vizualizacija podataka ključna je faza u procesu analize podataka, jer pretvara sirove podatke u vizualne formate poput grafikona, dijagrama ili karata, omogućujući publici da **brzo uoči nalaze** i donese argumentirane zaključke. Modeliranjem i predstavljanjem podataka na lako *interpretabilan* način, vizualizacija podržava informirano donošenje odluka i poboljšava komunikaciju složenih informacija

U kontekstu procjene učinka, vizualizacija podataka služi kao alat za učinkovito predstavljanje **podataka o učinku**, pomažući organizacijama da razumiju koja područja ishoda zahtijevaju poboljšanje, identificiraju varijable koje utječu na socijalni ili ekonomski status korisnika te preciznije prilagode ili preusmjere usluge i aktivnosti. Na primjer, društveno poduzeće može koristiti vizualizacije kako bi utvrdilo treba li određena usluga dodatne resurse ili prilagodbu, dok zaklada može procjenjivati ispunjava li projekt ili organizacija očekivanja u pogledu društvenog učinka.

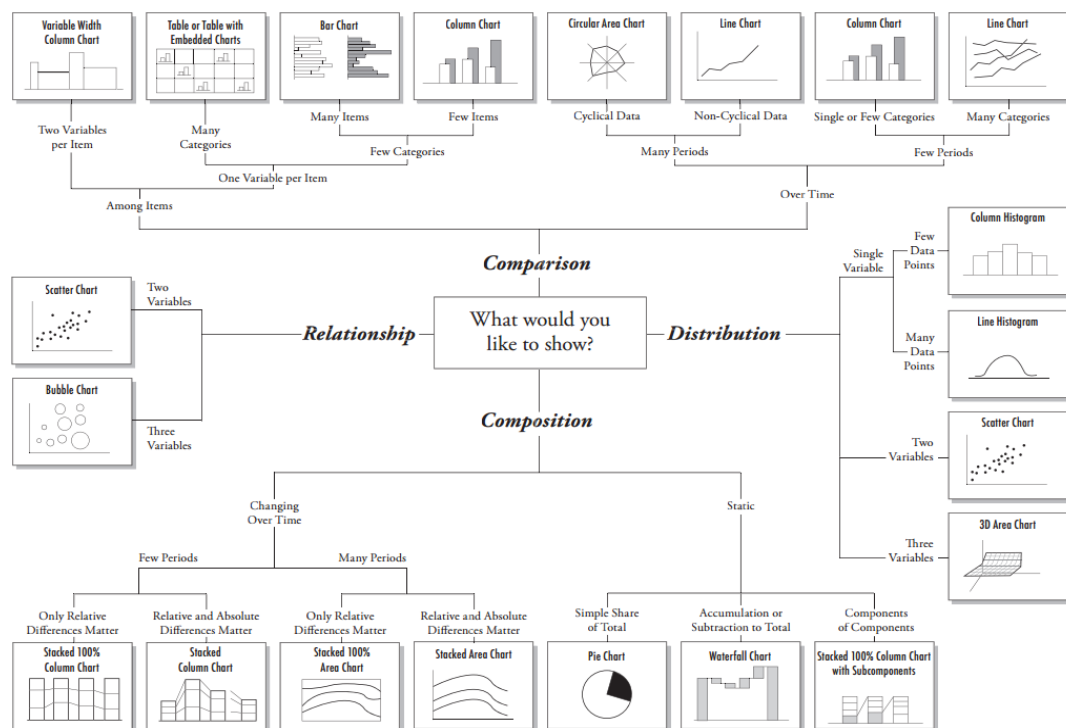
Interaktivne i korisnički prilagođene nadzorne ploče osobito su korisne za vizualizaciju podataka o učinku jer omogućuju praćenje podataka u stvarnom vremenu i otkrivanje obrazaca koji bi inače mogli ostati neprimijećeni. Takvi alati pojednostavljuju donošenje odluka pružajući jasne i konkretne uvide.

Koji ste grafikon koristili za prikaz svojih podataka?

Sljedeći grafikon, koji je razvio Andrew Abela iz [Extreme Presentations](#), pruža dobar prikaz različitih vrsta grafikona koji se mogu koristiti za vizualizaciju podataka.



Chart Suggestions—A Thought-Starter



www.ExtremePresentation.com
© 2009 A. Abela — a.vabela@gmail.com

Slika 5.10: “The presentation”: A Story About Communicating Successfully With Very Few Slides. (Abela, 2009)

Prednosti vizualnog prikaza podataka o učinku za donošenje odluka

Vizualizacije podataka o učinku omogućuju donosiocima odluka – poput društvenih poduzeća ili organizacija koje osiguravaju financiranje – jasan uvid u rezultate koje projekti ostvaruju. Analizom trendova i obrazaca kroz vizualni prikaz, organizacije mogu učinkovitije usmjeravati resurse, fokusirati se na područja s najvećim potencijalom učinka te na uvjerljiv način komunicirati nalaze dionicima. Na primjer, nadzorna ploča može istaknuti trendove koji sugeriraju preraspodjelu resursa kako bi se maksimizirala uspješnost određenog programa. Suvremena vizualizacija podataka oslanja se na napredne digitalne alate za izradu dojmljivih grafičkih prikaza i nadzornih ploča (dashboard). Popularni alati uključuju:

- Tableau
- Microsoft Power BI
- Google Charts
- Excel
- Zoho Analytics
- Infogram
- Looker

Ovi su alati osmišljeni tako da pružaju intuitivna sučelja i analitiku u stvarnom vremenu, čineći prezentaciju podataka dostupnom širokom spektru korisnika, od početnika do naprednih analitičara. Vizualni prikazi podataka poboljšavaju razumijevanje i uključivanje, posebno za dionike s različitim razinama stručnosti. Dobro osmišljene vizualizacije mogu učinkovito i vjerodostojno prenijeti uvide, osiguravajući da su nalazi istovremeno razumljivi i utjecajni. Primjenom promišljenih dizajnerskih načela i korištenjem pravih alata, organizacije mogu maksimalno iskoristiti vrijednost svojih podataka o učinku te ojačati procese donošenja odluka.

PODTEMA 4: Metodologije monetizacije (SROI)

Cilj i opseg 	➤ Uvođenje principa <i>Social Value International</i>, teorije i izračuna društvenog povrata ulaganja (SROI) primijenjenog na socio/ekološke inicijative, projekte i programe
Nastavni alati 	➤ Predavanja i diskusije: Teorija podataka i metodologije prikupljanja podataka. ➤ Alati: Omogućavanje pristupa, rasprava i primjena već postojećih matrica za izračunavanje SROI. ➤ Akadska literatura: popisi odabranih materijala za učenje koji omogućuju dublje razumijevanje koncepta opisanog tijekom predavanja. ➤ Korištenje analize osjetljivosti i financijskog modeliranja za procjenu stabilnosti izračuna SROI-a
Ishodi učenja 	➤ IU6: Povezati prijedloge, preporuke i prosudbe s razmišljanjem o društvenim i etičkim odgovornostima dionika na terenu ➤ Prikazati sposobnost provođenja SROI analize mapiranjem inputa, outputa, ishoda/ rezultata i primjenom tehnika monetizacije za mjerenje društvene vrijednosti. ➤ Učinkovito komunicirati rezultate SROI analize dionicima, osiguravajući transparentnost i odgovornost.

Društveni povrat ulaganja (SROI): Teorijski i metodološki okvir

Društveni povrat ulaganja (SROI) predstavlja sveobuhvatan metodološki okvir osmišljen za mjerenje **izvan-financijske vrijednosti** (eng. *extra-financial value*) koju generira intervencija, uzimajući u obzir uložene resurse i kontrafaktički scenarij, odnosno što bi se dogodilo da intervencija nije provedena. Utemeljen na tradicionalnoj paradigmi analize troškova i koristi, SROI proširuje ovaj pristup kvantificiranjem društvene vrijednosti putem skupa dobro definiranih indikatora koji su izravno povezani s postignutim rezultatima (Gupta, 2020).

Metodologiju SROI može se konceptualizirati kao sustavan proces usmjeren na razumijevanje, mjerenje, upravljanje i učinkovito komuniciranje društvene, ekološke i ekonomske vrijednosti koju generira organizacija ili projekt. Njezin konačni cilj je pružiti rigoroznu kvalitativnu i kvantitativnu analizu procesa koji podržavaju stvaranje društvene vrijednosti.

Metodološka stabilnost SROI modela temelji se na **osam temeljnih principa** koji zajednički oblikuju strukturirani analitički proces u šest faza:

1. **Uključite dionike:** Osigurajte značajno uključivanje dionika kroz cijeli proces kako biste zabilježili njihove perspektive i iskustva.
2. **Razumijte što se mijenja:** Identificirajte i definirajte puteve promjena i ishode/rezultate koji proizlaze iz intervencije.
3. **Cijenite ono što je važno:** Dodijelite odgovarajuće novčane vrijednosti ishodima/rezultatima koje dionici smatraju značajnima.
4. **Uključite samo ono što je bitno:** Fokusirajte se na informacije i ishode/rezultate koji su ključni za točan i pravedan prikaz vrijednosti.
5. **Nemojte preuveličavati rezultate:** Izbjegavajte napuhavanje rezultata pripisivanjem ishoda isključivo intervenciji, prepoznajući i druge faktore koji su doprinijeli.
6. **Budite transparentni:** Dokumentirajte i objavite sve metodološke odluke, pretpostavke i ograničenja kako biste održali vjerodostojnost i ponovljivost.
7. **Verificirajte rezultate:** Podvrgnite analizu vanjskoj validaciji kako biste osigurali točnost i stabilnost nalaza.
8. **Budite odgovorni:** Iskoristite informacije koje su generirane kako biste prilagodili, poboljšali i informirali procese donošenja odluka.

Takvi principi moraju se primjenjivati kroz cijeli proces koji počinje s definiranjem okvira učinka i razvija se kroz prikupljanje podataka. Nakon što su svi kvantitativni i kvalitativni podaci pohranjeni i pravilno interpretirani, može se započeti SROI analiza. Društveni povrat ulaganja monetizira društvenu vrijednost generiranu intervencijom **kroz šest ključnih faza**:

Faza 1: Opseg i identifikacija dionika:

Početna faza SROI analize fokusira se na razmatranje osnovnih čimbenika važnih za planiranje, na način da se definiraju svrha, ciljevi i kontekst analize, uz identifikaciju i konzultiranje dionika kako bi se osiguralo da su sve važne promjene uzete u obzir.

Ova faza također utvrđuje vremenski opseg analize i određuje hoće li biti **evaluacijska (ex-post)** ili **prediktivna (ex-ante)** (Human Foundation, 2012; SROI Guide, 2012).

Ključna komponenta prve faze uključuje identifikaciju i uključivanje dionika, koji se definiraju kao pojedinci ili organizacije koji doživljavaju promjene—bilo pozitivne, kroz stvaranje vrijednosti, ili negativne, kroz uništenu vrijednost—kao rezultat

intervencije. Ovaj korak potvrđuje da nijedan značajni dionik nije izostavljen i da su svi materijalni rezultati ispravno identificirani, u skladu s principom materijalnosti. Prema SROI okviru, materijalni aspekt—bilo društveni, ekonomski ili ekološki—je onaj koji značajno utječe na sposobnost organizacije da generira vrijednost na kratki, srednji ili dugi rok i utječe na donošenje odluka dionika.

Ovi početni koraci uključuju aktivno sudjelovanje dionika kako bi se osiguralo da su svi značajni rezultati uključeni, uzimajući u obzir kvalitativnu dimenziju i informiranje ključnih dionika o tome koji će elementi biti dio izračuna SROI-a.

Faza 2: Mapiranje ishoda/rezultata

Mapiranje ishoda/rezultata osigurava da SROI analiza bude temeljena na prethodnim alatima za procjenu učinka, ako su postojeći, ili da bilo koji SROI izračun koji počinje od nule bude temeljen na strukturiranom okviru učinka.

Ispravno dodjeljivanje rezultata ili lanaca događaja specifičnim kategorijama dionika održava **rigoroznost i točnost** analize, osiguravajući transparentan i sveobuhvatan prikaz generirane vrijednosti.

Ako se provodi ex-post analiza nakon cijele procjene učinka, tada možete jednostavno odabrati rezultate unesene u vaš okvir učinka.

Ako se nalazite u scenariju ex-ante ili ex-post analize bez prethodne procjene učinka, trebate izraditi teoriju promjene (ToC) ili okvir učinka. Ovi alati obično se rade kao tablica (npr. Excel datoteka) organizirana u stupce prema skupinama dionika, s detaljima ključnih informacija povezanih s projektom, kao što su:

- **Inputi** predstavljaju resurse - novčane, vremenske ili doprinose u naturi - koje dionici osiguravaju kako bi omogućili provedbu aktivnosti. Ne-monetiziranim inputima, poput volonterskog vremena ili doniranih usluga, dodjeljuju se **financijski proxyji** kako bi se odrazila njihova vrijednost (npr. ekvivalent prosječnoj satnici ili temeljeno na standardiziranim tablicama za preračunavanje volonterskog rada). To osigurava dosljednost u kvantifikaciji.
- **Outputi** su **neposredni, opipljivi i mjerljivi rezultati** aktivnosti, često opisani u kvantitativnim terminima. To uključuje isporučevine poput proizvoda, usluga ili drugih direktnih outputa generiranih kroz intervenciju.
- Ključno je razlikovati **outpute** od **ishoda** (*outcomes*), budući da ishodi čine **srž SROI analize**. Ishodi obuhvaćaju stvarne promjene - pozitivne ili negativne, namjerne ili nenamjerne - koje se događaju kao rezultat intervencije. Oni pružaju dokaz o tome je li i u kojoj mjeri došlo do značajne promjene za dionike. **Identifikacija ishoda** zahtijeva **aktivno sudjelovanje dionika** kako bi se osiguralo da su sve značajne promjene uzete u obzir. Ako se identificiraju međuishodi, trebaju biti organizirani u "**lanac događaja**", koji se također naziva **teorija promjene** (ToC), kako bi se prikazao uzročno-posljedični put koji vodi do konačnih ishoda. Ovaj proces osigurava jasnoću i izbjegava **dvostruko računanje** - pogrešno pripisivanje istog ishoda različitim grupama dionika.

Važno je osigurati uravnotežen odabir pokazatelja, koji mogu uključivati:

- **Subjektivne pokazatelje:** Samostalno konstruirane mjere koje izravno predlažu dionici.
- **Objektivne pokazatelje:** Uočene pojave ili mjerljive promjene koje se događaju tijekom intervencije.

Ako proces kreće od početka, ključno je utvrditi iz kojih će se izvora prikupljati podaci. Prikupljanje podataka može koristiti različite istraživačke metode, opisane u sljedećoj podtemi, ali odluka o tome koje koristiti ovisi o tome je li SROI analiza prognostička (prediktivna) ili evaluacijska (retrospektivna):

- U **prognostičkoj analizi**, identificiranje izvora podataka i metoda prikupljanja pruža organizacijama okvir za bilježenje ishoda tijekom provedbe projekta.

- U **evaluacijskoj analizi**, podaci se moraju izvući iz postojećih evidencija ili drugih pouzdanih izvora, odražavajući već postignute ishode.

Faza 3: Dokazivanje ishoda i pridavanje vrijednosti

Za nastavak SROI analize potreban je niz strukturiranih aktivnosti usmjerenih na mapiranje i odabir unovčivih ishoda projekta. Unovčivi ishodi su oni koji se prevode u novčanu vrijednost dodjeljivanjem financijskog proxyja. To vodi do **monetizacije**, koja uključuje dodjeljivanje novčane vrijednosti (ili **financijskog proxyja**) svakom odabranom ishodu. Na taj način SROI procjenjuje društvenu vrijednost ovih netržišnih dobara i izražava je u novčanim metrikama. Nekoliko tehnika može se primijeniti za monetizaciju, ovisno o kontekstu, dostupnosti podataka i vremenu za istraživanje.

- **Kontigentno vrednovanje:** Od dionika se izravno traži da dodijele novčanu vrijednost koristima koje percipiraju.
- **Otkrivene preferencije:** Vrijednost se izvodi iz usporedivih roba ili usluga s ustanovljenom tržišnom cijenom (npr. slobodno vrijeme, zdravstvene koristi).
- **Metoda putnih troškova:** Procjenjuje iznos koji su korisnici spremni potrošiti (u vremenu i resursima) za pristup određenoj robi ili usluzi.
- **Prosječna potrošnja kućanstva:** Procjenjuje obrasce potrošnje kućanstva na neesencijalne aktivnosti, poput slobodnog vremena, wellbeing-a ili hobija.

Nakon što je ovaj proces dovršen, svaki ishod (ili jedan od njegovih indikatora) povezuje se s financijskom stavkom (proxy) koja predstavlja (moguću) novčanu vrijednost samog ishoda. Pri odabiru proxyja ključno je navesti njihove izvore kako bi se osigurala odgovornost.

Sustavnom provedbom ovih koraka, ova faza osigurava da ishod nije samo dokazan, nego i odgovarajuće vrednovan, omogućujući rigoroznu kvantifikaciju društvene vrijednosti unutar okvira SROI.

Nakon što su odabrani financijski proxyji, sljedeći korak je izračunati svaki ishod i ukupnu Bruto društvenu vrijednost (BDV). To uključuje jednostavno množenje:

1. množenje količine indikatora za svaki ishod (npr. broj dionika koji doživljavaju promjenu) s pripadajućom novčanom vrijednošću (financijski proxy).
2. zbrajanje svakog pojedinog BDV-a za izračun ukupnog BDV-a.

Faza 4: Utvrđivanje učinka definiranjem mitigatora za izračunavanje neto sadašnje vrijednosti (NSV)

Kako bi se spriječilo precjenjivanje učinka, četiri ključna elementa moraju se analizirati i kvantificirati za svaki ishod: *deadweight*, *displacement*, *attribution* i *drop-off*. Uzimajući u obzir vanjske faktore, mitigatori usmjeravaju atribuciju ishoda na intervenciju, čime se sprječava precjenjivanje ili pogrešno predstavljanje.

1. **Deadweight** predstavlja udio ishoda koji bi se dogodio neovisno o intervenciji. Procjenjuje se korištenjem usporednih skupina ili referentnih točaka. Na primjer, ako bi sudionici programa osposobljavanja za posao pronašli zaposlenje i bez sudjelovanja, ta vjerojatnost predstavlja deadweight.
2. **Displacement** procjenjuje je li pozitivan ishod za jednu skupinu doveo do negativnih učinaka za druge. Ovo obuhvaća učinke supstitucije i nenamjerne posljedice.

3. **Attribution** mjeri doprinos vanjskih faktora — drugih organizacija, projekata ili aktera — u postizanju ishoda. Identificira udio ishoda koji se može pripisati isključivo intervenciji.
4. **Drop-off** odražava smanjenje intenziteta ishoda tijekom vremena. Primjenjuje se na ishode koji traju duže od godinu dana, a drop-off kvantificira postupni pad učinka. Primjenjuje se samo na NPV ishoda koji imaju trajanje dulje od 1 godine.

Osim mitigatora, ključni aspekt mjerenja ishoda je određivanje trajanja učinka. Neki ishodi mogu nastaviti generirati vrijednost i nakon završetka intervencije. Trajanje se može procijeniti pomoću dva pristupa:

1. Direktna konzultacija s korisnicima kako bi se procijenila dugovječnost ishoda.
2. Upućivanje na postojeće studije o sličnim skupinama korisnika kako bi se približno procijenilo trajanje ishoda na temelju usporedivih podataka.

Konačni izračun učinka uključuje množenje financijskog proxyja svakog ishoda s njegovom količinom i oduzimanje odgovarajućih postotaka deadweighta, displacementa i atribucije. Prilagođeni ishodi se zatim agregiraju kako bi se odredio **generirani neto učinak ili NPV**.

$$NSV = BDV \text{ filtrirana kroz MITIGATORE}$$

Faza 5: Izračun SROI

Na kraju, može se izračunati SROI; dublje ulazeći u analizu, korisno je podsjetiti se na SROI formulu, koja se izražava kao omjer. Brojnik predstavlja ukupnu kvantifikaciju Neto sadašnje vrijednosti (NSV), dok nazivnik odražava ulaganje u financiranje aktivnosti. Konačni rezultat predstavlja SROI indikator.

$$\text{Sadašnja vrijednost} / \text{Unosna vrijednost (proračun)} = \text{SROI}$$

Primjer izračuna SROI iz znanstvenog rada “*Social Return on Investment*” (prilagođeno prema Busacca & Caputo, 2019)

Ako x broj ishoda ima **trajanje** od 4 godine, izračun vrijednosti x broja ishoda u godinama nakon prve provodi se na sljedeći način:

1. Učinak u prvoj godini: € 1,539.00 (A)
2. Učinak u drugoj godini: Učinak u godini 1 minus drop-off; € 1,539.00 manje 10%; € 1,539.00 × 0.9 = € 1,385.10 (B)
3. Učinak u trećoj godini: Učinak iz godine 2 minus drop-off; € 1,385.10 manje 10%; € 1,385.10 × 0.9 = € 1,246.59 (C)
4. Učinak u četvrtoj godini: Učinak iz godine 3 minus drop-off; € 1,246.59 manje 10%; € 1,246.59 × 0.9 = € 1,121.93 (D)

$$\text{Konačna NSV za x broj ishoda je zbroj A + B + C + D = 5292.62 €}$$

Završni korak uključuje izračun SROI-a, koji predstavlja omjer diskontirane vrijednosti koristi i ukupnih ulaganja, pri čemu pretpostavljamo da iznose 2800,00 €:

$$5292.62 \text{ €} / 2800,00 \text{ €} = 1,89$$

Sažeti rezultat pokazuje SROI od 1,89 (za svaki uloženi euro generirano je 1,89 € društvenog povrata).

Faza 6: Izvještavanje, korištenje i integracija

Ova faza ključna je za osiguravanje da analiza ostvari svoju krajnju svrhu: jačanje transparentnosti, odgovornosti i strateškog donošenja odluka.

Izvještavanje uključuje sastavljanje rezultata SROI analize u jasan, sveobuhvatan i pristupačan format. Izvještaj obično sadrži pregled ciljeva projekta, primijenjene metodologije, uključenih dionika i izmjerenih ishoda. Također obrađuje pretpostavke, ograničenja i analize osjetljivosti kako bi se potvrdili nalazi i pokazala njihova stabilnost.

U fazi **korištenja**, uvidi (informacije) dobiveni iz SROI analize primjenjuju se za donošenje odluka, unapređenje strategija i optimizaciju raspodjele resursa. To može uključivati davanje prioriteta aktivnostima koje donose veće društvene povrate, redizajn slabije učinkovitih intervencija ili identificiranje područja kojima su potrebni dodatni resursi. Dijeljenje rezultata s dionicima ne samo da potvrđuje njihovu ulogu u procesu, već i potiče zajedničko preuzimanje odgovornosti za ishode.

Integracija se odnosi na uključivanje naučenih lekcija u kulturu, politike i prakse organizacije. Institucionaliziranjem SROI-a kao okvira za evaluaciju i planiranje, organizacije mogu osigurati kontinuiranu odgovornost i unapređenje. Integracija također potiče kulturu učenja, motivirajući zaposlenike i dionike da usmjere svoje napore prema postizanju održive društvene vrijednosti.

PODTEMA 5: Strategija održivosti i izvještavanje reporting

Cilj i opseg 	➤ Pružiti znanje o regulatornom okviru te nacionalnim i međunarodnim inicijativama vezanim uz izvještavanje o održivosti kako bi se povezale relevantne teme i mjerenje ishoda te učinkovito komunicirao učinak dionicima.
Nastavni alati 	➤ Predavanja i diskusije: Teorija o glavnim sustavima izvještavanja o održivosti (CSRD, GRI - matrica dvostruke materijalnosti) i njihovoj povezanosti s procjenom učinka. ➤ Studije slučaja: prezentacija najboljih praksi u području izvještavanja o učinku Akadska literatura: Popis odabranih obrazovnih materijala za dublje razumijevanje koncepta opisanog tijekom predavanja.
Ishodi učenja 	➤ IU5: Proizvoditi i prenositi znanje i razumijevanje, uključujući analizu i sposobnosti rješavanja problema u nepoznatim kontekstima, uzimajući u obzir profil i resurse različitih dionika te okolišne i socio-ekonomske uvjete ➤ IU8: Naglasiti specifično obrazloženje koje podupire njihovo znanje i primijenjena rješenja, obraćajući se stručnoj i nespecijaliziranoj publici jasno i nedvosmisleno

Teorija izvještavanja: Europska regulativa i njihov razvoj

Europski regulatorni okvir za izvještavanje o održivosti značajno se razvio posljednjih godina, s ciljem poboljšanja korporativne transparentnosti i odgovornosti u područjima okoliša, društva i upravljanja (ESG). U početku vođen Direktivom o nefinancijskom izvještavanju (NFRD) iz 2014. godine, okvir je zahtijevao od velikih tvrtki da objavljuju nefinancijske informacije o temama kao što su zaštita okoliša, društvena odgovornost, tretman zaposlenika, ljudska prava i naponi u borbi protiv korupcije. Međutim, kao odgovor na rastuće zahtjeve za detaljnim i pouzdanim ESG podacima, Europska unija je 2021. godine uvela Direktivu o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD).

CSRD proširuje zahtjeve za izvještavanje na širi spektar tvrtki, uključujući kotirane male i srednje poduzetnike (SME), te zahtijeva usklađenost s Europskim standardima izvještavanja o održivosti (ESRS). Također naglašava "dvostruku materijalnost", zahtijevajući od tvrtki da izvještavaju o tome kako ESG faktori utječu na njihov financijski učinak, kao i o utjecaju njihovih aktivnosti na društvo i okoliš. Ovaj pristup usklađen je s općim ciljevima EU-a prema Zelenom planu i Uredbi o objavama povezanim s održivosti u sektoru financijskih usluga (SFDR uredba), promičući usporedivost i pouzdanost korporativnih izvještaja o održivosti diljem Unije. Okvir se smatra ključnim u usmjeravanju Europe prema održivoj i transparentnoj ekonomiji, postavljajući visoke standarde za korporativnu odgovornost u ESG-u na globalnoj razini.

Okviri izvještavanja: ESRS, GRI, TCFD, SASB

U području izvještavanja o održivosti, nekoliko okvira pojavilo se kako bi vodili organizacije u objavljivanju njihovih okolišnih, društvenih i upravljačkih (ESG) performansi. Svaki okvir nudi jedinstvene perspektive i metodologije, obrađujući različite aspekte ESG transparentnosti, angažmana dionika i financijske relevantnosti. Poznavanje ovih okvira—TCFD, GRI, SASB i ESRS—omogućuje organizacijama da stvaraju sveobuhvatna, standardizirana izvješća koja zadovoljavaju regulatorna očekivanja, zahtjeve investitora i šire društvene interese.

TCFD (Radna skupina za objavljivanje financijskih informacija povezanih s klimatskim promjenama, eng. *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*)

Okvir TCFD, koji je uspostavio Odbor za financijsku stabilnost, osmišljen je kako bi pomogao tvrtkama u objavljivanju informacija o financijskim rizicima povezanim s klimom. Fokusira se na to kako klimatske promjene utječu na poslovnu strategiju i financijske performanse, pružajući specifične preporuke u četiri ključna područja: upravljanje, strategija, upravljanje rizicima te metričke vrijednosti i ciljevi. TCFD je osobito vrijedan za investitore jer promiče pristup usmjeren na budućnost kroz analizu scenarija, potičući tvrtke da razmotre potencijalne klimatske scenarije i pripreme se za dugoročne utjecaje. Naglasak TCFD-a na financijskim implikacijama čini ga izuzetno relevantnim za sektore osjetljive na klimatske rizike, poput energetike, transporta i poljoprivrede.

GRI (Globalna inicijativa za izvještavanje, eng. *Global Reporting Initiative*)

GRI standardi su među najraširenijim okvirima za izvještavanje o održivosti u svijetu, osmišljeni kako bi pomogli tvrtkama u komunikaciji njihovih utjecaja na ključna pitanja poput klimatskih promjena, ljudskih prava, upravljanja i društvene dobrobiti. Za razliku od drugih okvira, GRI usvaja široki pristup usmjeren na dionike, fokusirajući se na utjecaje koji su važni za društvo u cjelini. Okvir uključuje detaljne standarde za procjenu materijalnosti, angažman dionika i izvještavanje u različitim područjima poput okolišnog utjecaja, radnih praksi i odnosa sa zajednicom. GRI standardi su modularni i fleksibilni, što ih čini pogodnima za organizacije u različitim industrijama i zemljama koje žele postići veću transparentnost u vezi sa svojim inicijativama za održivost.

SASB (Odbor za standarde računovodstva održivosti, eng. *Sustainability Accounting Standards Board*)

SASB standardi pružaju smjernice specifične za industriju, fokusirane na ESG pitanja koja su financijski materijalna i koja najvjerojatnije utječu na financijsku izvedbu tvrtke. Razvijeni za 77 industrija, SASB standardi identificiraju ključne teme i pokazatelje koji su prilagođeni sektorima specifičnim rizicima i prilikama, pomažući investitorima u procjeni ESG faktora u



kontekstu financijske relevantnosti. Za razliku od GRI, koji ima širok društveni fokus, SASB je prvenstveno prilagođen potrebama investitora i tržišta kapitala, čineći ga vrlo relevantnim za tvrtke koje žele komunicirati svoje napore u području održivosti s jasnim fokusom na financijske rezultate. Njegov sažeti, specifičan pristup po industrijama podržava usporedivost i relevantnost, posebno unutar financijskog sektora.

ESRS (Europski standardi za izvješćivanje o održivosti, eng. *European Sustainability Reporting Standards*)

ESRS, razvijen u okviru Direktive o izvještavanju o korporativnoj održivosti (CSRD) od strane Europske savjetodavne skupine za financijsko izvještavanje (EFRAG), novi je skup standarda namijenjen specifično za tvrtke koje posluju unutar ili su povezane s Europskom unijom. Ovi standardi osmišljeni su kako bi udovoljili regulatornim zahtjevima EU-a, fokusirajući se na "dvostruku materijalnost", što znači da tvrtke moraju izvještavati o tome kako pitanja održivosti utječu na njihovo poslovanje i kako njihovo poslovanje utječe na društvo i okoliš. ESRS standardi su sveobuhvatni, pokrivajući širok spektar ESG tema, uključujući klimatske promjene, bioraznolikost, ljudska prava i borbu protiv korupcije. ESRS okvir usklađen je s ciljevima održivosti EU-a prema Zelenom Planu (Green Deal), postavljajući visoke standarde za transparentnost i usklađenost na europskim tržištima.

Studije slučaja: Fokus na dvostruku materijalnost i izvještavanje o učinku

Ovaj odjeljak koristi stvarne studije slučaja kako bi produbio razumijevanje sudionika o primjeni koncepata dvostruke materijalnosti i izvještavanja o učinku u praktičnim scenarijima. Dvostruka materijalnost—karakteristična značajka ESRS-a i drugih standarda—omogućuje tvrtkama da procijene ne samo kako ESG pitanja utječu na njihovu financijsku izvedbu, već i šire učinke koje njihovo poslovanje ima na društvo i okoliš. Sudionici će pregledati studije slučaja koje prikazuju kako vodeće tvrtke provode procjene dvostruke materijalnosti kako bi identificirale prioriteta pitanja i transparentno izvještavale o svojim utjecajima, kako financijskim tako i nefinancijskim.

Modul također pokriva praktične tehnike za provođenje procjena materijalnosti, kao što su procesi uključivanja dionika, mapiranje učinka i analiza scenarija. Svaka studija slučaja ističe ključne korake u razvoju matrice dvostruke materijalnosti, od prikupljanja podataka do prioritiziranja materijalnih pitanja za različite skupine dionika. Osim toga, sudionici će istražiti inovativne metode za mjerenje i izvještavanje o okolišnim i društvenim utjecajima, uključujući kvantitativne i kvalitativne pokazatelje koji komuniciraju ulogu organizacije u održivom razvoju. Ove studije slučaja pružaju primjere koji se mogu primijeniti u praksi, kako bi organizacije osigurale usklađenost, poboljšale vjerodostojnost i odgovorile na rastuće zahtjeve za odgovornošću od strane investitora, kupaca i regulatora.

Akadska literatura: Glavni znanstveni članci na temu

Zaključak modula predstavlja pregled ključne akademske literature, pružajući sudionicima naprednu i na dokazima utemeljenu perspektivu na najnovija istraživanja u području izvještavanja o održivosti. Sudionici će se upoznati s znanstvenim člancima o nekoliko tema, uključujući ulogu ESG izvještavanja u korporativnom upravljanju, utjecaj izvještavanja o održivosti na financijsku izvedbu te komparativne analize učinkovitosti globalnih izvještajnih okvira.

Ovaj segment također obrađuje ključne diskusije iz recentne literature o nenamjernim posljedicama ESG izvještavanja, poput rizika od "greenwashinga" i problema vezanih uz standardizaciju pokazatelja u različitim industrijama. Specifične studije o utjecaju ESG transparentnosti na ponašanje investitora i korporativnu otpornost u krizama (npr. pandemija COVID-19) ilustrirat će stvarne posljedice robusnih praksi izvještavanja o održivosti.

Pregledom ovih studija, sudionici stječu dublje razumijevanje akademskih rasprava i podataka temeljenih uvida koji oblikuju trenutne i buduće trendove u izvještavanju o održivosti. Ova teorijska osnova ne samo da nadopunjuje praktično znanje stečeno tijekom modula, već također omogućuje sudionicima da pristupe izazovima izvještavanja s kritičkom i istraživački informiranom perspektivom.

Provjerite svoje znanje iz Modula 5 – Procjena učinka i izvještavanje

1. Pitanja točno ili netočno (5 pitanja)

	Pitanje	Odgovor (Točno / Netočno)
P.1	Društveni utjecaj predstavlja kratkoročne, mjerljive promjene—pozitivne i negativne—koje se mogu pripisati intervenciji.	
P.2	Područja ishoda mogu se definirati kao "skupine ishoda koji dijele slična obilježja na temelju specifičnih kriterija sličnosti."	
P.3	Anketni upitnici su alati za prikupljanje isključivo kvantitativnih podataka.	
P.4	SROI je omjer između Neto sadašnje vrijednosti (NPV) i budžeta.	
P.5	Dvostruka materijalnost je karakteristična značajka ESRS-a i drugih recentnih standarda.	

Točni odgovori: Točno P.2, P.4, P.5; Netočno P.1, P.3

2. Pitanja s višestrukim izborom odgovora (5 pitanja)

	Pitanje	Ponuđeni odgovori	Točan odgovor (A/B/C/D)
P.1	<i>Zašto je Teorija promjene (ToC) preduvjet za procjenu učinka?</i>	A. Pruža poveznicu između aktivnosti, ishoda i utjecaja B. Razjašnjava očekivane rezultate i ishode C. Jamči pravilnu analizu dionika i konteksta Sve navedeno	
P.2	<i>Koje su glavne komponente okvira za mjerenje učinka?</i>	A. Uključivanje dionika, ishod, proxy, sredstva verifikacije B. Teorija promjene, projektne aktivnosti, indikatori, taksonomija izvještavanja C. Ishod, indikatori, dionici, taksonomije izvještavanja i sredstva verifikacije Aktivnost, input, output, ishodi, dugoročni učinak	
P.3	<i>Što mjeri SROI indikator?</i>	A. Ukupan broj korisnika. B. Financijska vrijednost društvenih koristi stvorenih u odnosu na uložena sredstva. C. Povećanje BDP-a. Monetarni povrat na ulaganje	
P.4	<i>Koje su glavne faze za izračunavanje SROI?</i>	A. Prikupljanje podataka, kvalitativna analiza, kvantitativna analiza,	

		izvještavanje. B. Identifikacija dionika, mapiranje ishoda, prikupljanje podataka, izračunavanje i interpretacija SROI. C. Planiranje, upravljanje, evaluacija, pregled. Ništa od navedenog.	
P.5	<i>Koja metoda prikupljanja podataka se primarno koristi za kvalitativnu analizu utjecaja?</i>	A. Ankete. B. Intervjui i fokus grupe C. IoT senzori. D. Administrativni podaci.	

Točni odgovori: P.1: D, P.2: C, P.3: B, P.4: B; P.5: B

Zadatak 2. Razvoj strategije društvenog učinka

Cilj: Polaznici će izraditi strategiju evaluacije društvenog učinka za fiktivnu ili stvarnu organizaciju, integrirajući koncepte naučene o evaluaciji društvenog učinka na primjeru projekta društvenog utjecaja lokalne tvrtke.

Upute:

1. Odaberite organizaciju
2. Odaberite projekt ili inicijativu
3. Primijenite teoriju promjene (ToC) na projekt
4. Izradite okvir učinka
5. Izradite alate za prikupljanje podataka
6. Definirajte strategiju prikupljanja podataka
7. Odaberite proxyje
8. Izračunajte SROI

Literatura

1. Arvidson, M. and Lyon, F. (2014) 'Social impact measurement and non-profit organisations: compliance, resistance, and promotion', *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25 No. 4, pp. 869-886.
2. Bozeman, B. (2007) *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.
3. Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Bloomberg, L. (2014) 'Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management'. *Public Admin Rev*, 74: 445-456.
4. Busacca & Caputo, (2019) *Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale. Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto*, Edizioni Ca' Foscari
5. Busch, T., Bauer, R., and Orlitzky, M. (2016) 'Sustainable Development and Financial Markets: Old Paths and New Avenues'. *Business & Society*, 55(3), pp. 303–329. <https://doi.org/10.1177/0007650315570701>
6. Clark, C. and Brennan, L. (2012) 'Entrepreneurship with social value: A conceptual model for performance measurement.' *Acad. Entrep. J.* 2012, 18, 17.
7. Corvo, L., Pastore, L., Mastrodascio, M. and Cepiku, D. (2022), "The social return on investment model: a systematic literature review", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 30 No. 7, pp. 49-86. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1307>
8. Corvo, L., Pastore, L., Manti, A. and Iannaci, D. (2021) 'Mapping social impact assessment models: a literature overview for a future research agenda', *Sustainability*, Vol. 13 No. 9, p. 4750, doi:10.3390/su13094750.
9. Dart, R. (2004) 'The legitimacy of social enterprise', *Nonprofit Manag. Leadersh.* 2004, 14, pp. 411–424.
10. Donati, P., & Archer, M. (2015) *The relational subject*. Cambridge: Cambridge University Press.
11. Esposito, P., and Ricci, P. (2015) 'How to turn public (dis)value into new public value? Evidence from Italy' *Public Money & Management*, 35(3), pp. 227-231, DOI: 10.1080/09540962.2015.1027499.
12. Esteves, A.M., Franks, D.M., and Vanclay, F. (2012) 'Social impact assessment: The state of the art' *Impact Assess. Proj. Apprais.* 2012, 30, pp. 34–42.
13. Grieco, C., Michelini, L. and Iasevoli, G. (2015) 'Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models'. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 2015, 44, pp. 1173–1193.
14. Hervieux, C. and Voltan, A. (2019), 'Toward a systems approach to social impact assessment', *Social Enterprise Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 264-286, doi:10.1108/SEJ-09-2018-0060.
15. Klemelä, J. (2016) 'Licence to operate: social return on investment as a multidimensional discursive means of legitimating organisational action', *Social Enterprise Journal*, Vol. 12 No. 3, pp. 387-408, doi:10.1108/SEJ-02-2015-0004.
16. Maiolini R., Rullani F., and Versari P. (2013) 'Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete di stakeholder', *Impresa Sociale*, 0-2013, pp. 3-20.
17. Manetti, G. (2014) 'The role of blended value accounting in the evaluation of socio-economic impact of social enterprises', *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25 No. 2, pp. 443-464.
18. Mintzberg, H. (2015) *Time for the plural sector*. Stanford social innovation review, available at: https://mintzberg.org/sites/default/files/article/download/ssir_summer_2015_time_for_the_plural_sector.pdf
19. MSCI. (2011) *Integrating ESG into the investment process*. New York, NY: MSCI ESG Research.
20. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) 'The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth', *Harvard Business Review* 2011, 89, pp. 62–77.
21. Richmond, B.J., Mook, L. and Jack, Q. (2003) 'Social accounting for nonprofits: Two models', *Nonprofit Manag. Leadersh.* 2003, 13, pp. 308–324.

22. Sancino, A., Rees, J., and Schindele, I. (2018) 'CrossSector collaboration for public value co-creation: A critical analysis'. In From Austerity to Abundance? Permanent Link to This. pp. 59-73, document: <https://doi.org/10.1108/S2045-794420180000006003>.
23. Zamagni S., Venturi P., and Rago S. (2015) 'Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali', *Impresa Sociale*, 6.2015, pp. 77-97. DOI: 10.7425/IS.2015.6.05



UMJESTO ZAKLJUČKA

U 2025. godini SIM program pokreće se kao program cjeloživotnog učenja (LLP) u pet zemalja—Italiji, Austriji, Grčkoj, Hrvatskoj i Francuskoj—namijenjen širokom krugu sudionika, od studenata do iskusnih vlasnika malih i srednjih poduzeća. Kurikulum objedinjuje predavanja, studije slučaja i interaktivne projekte kako bi se odgovorilo na stvarne izazove.

Program je usmjeren na polaznike i temelji se na ishodima učenja, integrirajući teoriju i praksu kroz inovativne aktivnosti poput hackathona za zajedničko osmišljavanje rješenja za angažman zajednice te partnerstava s lokalnim poduzećima za rješavanje regionalnih problema. Sudionici će završiti program predstavljanjem završnih projekata koji nude sveobuhvatna rješenja za društvene i ekološke izazove, uz mentorstvo i povratne informacije stručnjaka.

Diplomanti SIM programa steći će stručnost u upravljanju, teritorijalnoj analizi, angažmanu dionika i upravljanju projektima usmjerenima na razvoj zajednice. Također će naučiti procjenjivati socio-ekonomske učinke svojih aktivnosti i usklađivati poslovne ciljeve s potrebama zajednice. Kroz osposobljavanje menadžera društvenog utjecaja, program nastoji izgraditi otpornije i inkluzivnije zajednice i poduzeća koja počivaju na održivosti i etičkoj odgovornosti, postavljajući nove standarde za vodstvo u području korporativne društvene odgovornosti (CSR) i održivosti.