

Izvješće o SIM studijama slučaja

www.simproject.eu

Sadržaj



**Sufinancira
Europska unija**

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

Sadržaj

| | |
|---|-----------|
| 01 Uvod | 4 |
| 1.1 Svrha i pozicioniranje Izvješća | 4 |
| 1.2 Opseg i izvori | 4 |
| 1.3 Povezanost s dokumentom D3.3. – SIM Priručnik za obuku | 5 |
| 1.4 Kako čitati ovo Izvješće | 5 |
| 02 Analitički pristup | 6 |
| 2.1 Što podrazumijevamo pod "modelima suradnje" u kontekstu SIM-a | 6 |
| 2.2 Zajedničke analitičke dimenzije | 7 |
| 2.3 Kontekst učenja i eksperimentiranja | 8 |
| 03 Pregled SIM studija slučaja | 9 |
| 3.1 Obrađena tematska područja | 9 |
| 3.2 Vrste vodećih aktera | 10 |
| 3.3 Uloga sudionika u modelima suradnje | 11 |
| 04 Tipologija modela suradnje | 12 |
| 4.1 Modeli suradnje koje predvode poduzeća | 12 |
| 4.2 Modeli suradnje vođeni na razini teritorija ili zajednice | 13 |
| 4.3 Model suradnje unutar organizacije | 13 |
| 05 Faktori uspjeha, izazovi i uloga SIM profila | 15 |
| 5.1 Što omogućuje suradnju? | 15 |
| 5.2 Što ograničava suradnju? | 16 |
| 5.3 Uloga profila Social Impact Managera | 16 |
| 06 Prenosivost i replikacija | 18 |
| 6.1 Elementi s visokim potencijalom prenosivosti | 18 |
| 6.2 Elementi koji zahtijevaju prilagodbu lokalnom kontekstu | 18 |
| 6.3 Ograničenja prenosivosti | 19 |
| 07 Zaključak | 20 |

01 | Uvod

1.1 Svrha i pozicioniranje Izvješća

Ovaj dokument predstavlja **Izvješće o studijama slučaja** koje su razvijane u okviru projekta **Social Impact Manager (SIM)** ¹. Temelji se na provedbi SIM programa u pet partnerskih zemalja te analizira modele suradnje koji su proizašli iz projekata društvenog utjecaja koje su **inicirali sami sudionici**.

Svrha ovog izvješća nije pružiti dodatni deskriptivni pregled nacionalnih aktivnosti niti ponoviti sadržaj provedenih programa. Umjesto toga, primjenjuje se pristup sinteze s ciljem identificiranja ponavljajućih obrazaca, izdvajanja modela suradnje te promišljanja ključnih perspektiva koje su se pojavile tijekom osmišljavanja i provedbe projekata društvenog utjecaja u različitim teritorijalnim i organizacijskim kontekstima.

Analizom modela suradnje u različitim zemljama i sektorima, ovo izvješće nastoji:

- istaknuti zajedničke obrasce i strukturne razlike,
- identificirati čimbenike koji omogućuju i ograničavaju provedbu,
- sagledati ulogu profila Social Impact Manager u praksi, i istražiti mogućnosti prijenosa i replikacije izvan okvira SIM projekta.

U tom smislu, D3.4 nadopunjuje ostale projektne rezultate prelaskom s provedbenih nalaza na analitičku sintezu.

1.2 Opseg i izvori

Analiza se temelji na **završnim projektnim izvješćima** koje su pripremili mentori odgovorni za provedbu SIM programa u Hrvatskoj, Francuskoj, Austriji, Grčkoj i Italiji. Ta izvješća **dokumentiraju projekte društvenog utjecaja koje su sudionici pilot SIM programa zajednički osmislili i proveli u suradnji s poduzećima, javnim tijelima, organizacijama civilnog društva i lokalnim zajednicama**.

Studije slučaja obuhvaćaju širok raspon **tematskih područja** — uključujući održivost, zdravlje, digitalnu uključenost, socijalne usluge, obrazovanje, zaštitu okoliša i organizacijsku transformaciju — te uključuju **dionike različitih veličina i sektora**, od malih i srednjih poduzeća i velikih korporacija do jedinica lokalne samouprave, organizacija civilnog društva i hibridnih organizacija.

Iako se format i razina detaljnosti nacionalnih izvješća razlikuju, ona dosljedno pružaju uvid u:

- kontekst suradnje u kojem su sudionici djelovali,
- uključene dionike i njihove odgovarajuće uloge,
- društvene ili organizacijske izazove kojima se pristupalo, i
- logiku osmišljavanja i provedbe predloženih rješenja.

Raznolikost konteksta promatra se kao **analitička prednost**, koja ovom izvješću omogućuje da odrazi **prilagodljivost modela suradnje** u različitim okruženjima.

¹ Više informacija o SIM projektu: <https://simproject.eu/>

1.3 Povezanost s dokumentom D3.3. – SIM Priručnik za obuku

Isporučeni dokument D3.3, **SIM Priručnik za obuku**² dokumentira **osmišljavanje i provedbu** SIM programa osposobljavanja u partnerskim zemljama. Pruža pregled kurikuluma, metodologije osposobljavanja, ciljeva učenja te odabranih primjera projekata sudionika.

Dok se D3.3 usmjerava na obrazovnu dimenziju SIM-a — način na koji je profil Social Impact Manager razvijen, poučavan i pilotiran — **D3.4 pomiče fokus na modele suradnje u kojima su sudionici djelovali**. Ne duplicira nacionalne opise niti sadržaj osposobljavanja. Umjesto toga, analizira strukturna obilježja suradnje, vrste uključenih dionika te praktične uvjete u kojima su inicijative društvenog utjecaja razvijane.

Zajedno, **D3.3 i D3.4 pružaju komplementarnu perspektivu:**

- **D3.3 objašnjava na koji je način profil Social Impact Manager osposobljen i pilotiran,**
- **D3.4 analizira kako su modeli suradnje funkcionirali u praksi i što se iz njih može naučiti.**

Ova analitička sinteza ključna je za oblikovanje preporuka za javne politike, jačanje relevantnosti profila Social Impact Manager te potporu prijenosu rezultata izvan projektnog konzorcija.

1.4 Kako čitati ovo Izvješće

Ovo izvješće strukturirano je tematski i analitički, a ne po državama. Ne prikazuje studije slučaja prema nacionalnom pristupu. Umjesto toga, postupno se kreće:

- **od pregleda SIM Studija slučaja (Poglavlje 3),**
- **prema tipologiji modela suradnje (Poglavlje 4),**
- **prema međusektorskim poukama o učinkovitosti i ograničenjima (Poglavlje 5),**
- **te naposljetku prema razmatranjima o prijenosu i replikaciji (Poglavlje 6).**

Primjeri iz pojedinih zemalja koriste se ilustrativno kako bi poduprli analizu, no primarni je cilj **prijeći s pojedinačnih iskustava na općenitije**, primjenjive uvide.

² SIM Priručnik za obuku dostupan je na 6 jezika i može mu se pristupiti putem poveznice: <https://simproject.eu/training/>

02 | Analitički pristup

2.1 Što podrazumijevamo pod "modelima suradnje" u kontekstu SIM-a

U okviru SIM projekta, modeli suradnje nisu se pojavljivali kao apstraktni modeli partnerstva, već kao konkretni radni aranžmani razvijeni oko stvarnih **društvenih, okolišnih ili organizacijskih izazova**.

U praksi su sudionici ulazili u **postojeća ili novouspostavljena okruženja suradnje** koja su obično uključivala:

- jedno ili više poduzeća ili organizacija,
- lokalne vlasti ili javne institucije,
- aktere civilnog društva ili predstavnike zajednice, te
- u nekim slučajevima, obrazovne ili istraživačke partnere.

Sudionici nisu djelovali izolirano. Njihovi projekti razvijani su unutar tih okruženja suradnje, u kojima su morali:

- **razumjeti potrebe i očekivanja različitih dionika,**
- **uskладiti organizacijske ciljeve s izazovima zajednice,**
- **razjasniti uloge i odgovornosti,**
- **te predložiti realistična i provediva rješenja.**

U mnogim slučajevima **modeli suradnje već su bili djelomično uspostavljeni** (npr. postojeće inicijative društveno odgovornog poslovanja, strategije održivosti, lokalne razvojne aktivnosti). U drugim slučajevima **sudionici su pridonijeli pokretanju novih oblika suradnje**.

Za potrebe ovog izvješća, **model suradnje** stoga se definira kao:

Strukturirana interakcija između organizacija i dionika zajednice usmjerena na rješavanje jasno definiranog izazova, u okviru koje su sudionici SIM programa doprinijeli u osmišljavanju, koordinaciji ili provedbi.

Ovakvo praktično razumijevanje omogućuje analizi da se usredotoči na način na koji je suradnja funkcionirala u stvarnim okruženjima, a ne samo na formalne partnerske sporazume.



2.2 Zajedničke analitičke dimenzije

Kako bi se usporedili raznoliki slučajevi u pet zemalja, analiza primjenjuje skup zajedničkih praktičnih dimenzija izravno izvedenih iz završnih projektnih izvješća:

1. Izazov kojem se pristupa

Koja vrsta problema je potaknula suradnju?

(npr. održivost, digitalna uključenost, zdravlje, organizacijske promjene, zaštita okoliša)

2. Vodeći akter modela suradnje

Tko je pokrenuo ili strukturno nosio suradnju?

(npr. poduzeće, jedinica lokalne samouprave, organizacija civilnog društva, interna inicijativa unutar organizacije)

3. Uključeni dionici i njihove uloge

Koji su akteri sudjelovali i kako su odgovornosti raspodijeljene?

Je li suradnja bila savjetodavna, zajednički osmišljena ili zajednički provedena?

4. Uloga sudionika unutar modela suradnje

Jesu li sudionici djelovali kao moderatori, analitičari, dizajneri rješenja, koordinatori ili posrednici?

Jesu li bili integrirani unutar organizacija ili su djelovali između različitih aktera?

5. Stupanj formalizacije

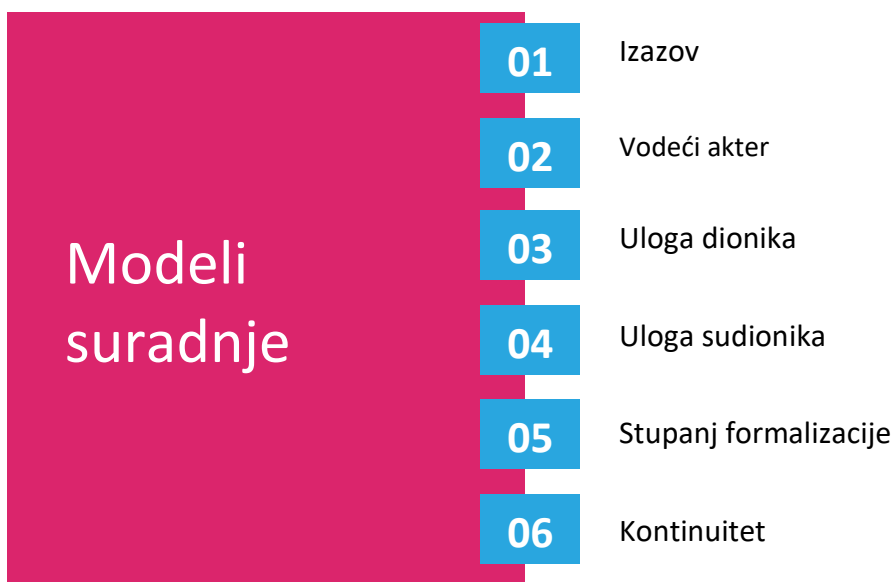
Je li suradnja bila strukturirana i ugrađena u organizacijske procese ili primarno projektno orijentirana i privremena?

6. Pokazatelji kontinuiteta i prenosivosti

Pokazuje li inicijativa potencijal za nastavak, širenje ili replikaciju?

Koji su omogućujući ili ograničavajući uvjeti bili vidljivi?

Ove dimenzije omogućuju Izvješću da nadilazi pojedinačne narative i identificira strukturne sličnosti i razlike među različitim kontekstima.



2.3 Kontekst učenja i eksperimentiranja

Važno je naglasiti da su studije slučaja analizirane u ovom izvješću nastale u **okruženju učenja i eksperimentiranja**.

Sudionici su **razvijali i testirali svoje projekte u okviru SIM programa osposobljavanja**. Kao rezultat toga:

- neke su inicijative dosegnule fazu provedbe,
- druge su ostale na naprednoj razini razrade,
- a neke su funkcionirale kao pilot-koncepti unutar postojećih organizacijskih struktura.

Stoga cilj analize **nije mjerenje dugoročnog utjecaja ili sustavnih promjena**. Umjesto toga, fokus je na **razumijevanju dinamike suradnje** tijekom SIM programa.

Ovaj kontekst učenja nije ograničenje, već prednost. Omogućuje uvid u:

- kako se suradnja inicira,
- gdje nastaju točke trenja,
- kako se pregovaraju uloge,
- te koji uvjeti omogućuju strukturiraniju i održiviju suradnju.

Ti uvidi čine osnovu za tipologiju i zaključke razvijene u sljedećim poglavljima.



03 | Pregled SIM studija slučaja

Ovo poglavlje pruža pregled studija slučaja razvijenih u okviru SIM projekta. Umjesto da ih prikazuje po državama, **analiza ističe tematska područja, vrste vodećih aktera te uloge koje su sudionici preuzimali** unutar modela suradnje. Raznolikost uočena u pet zemalja pokazuje **prilagodljivost profila Social Impact Manager** u različitim institucionalnim i teritorijalnim okruženjima.

3.1 Obrađena tematska područja

Studije slučaja obuhvatile su širok spektar društvenih, okolišnih i organizacijskih izazova. Iako je svaka inicijativa bila ukorijenjena u svom lokalnom kontekstu, može se identificirati nekoliko ponavljajućih tematskih područja:

1. Održivost i zaštita okoliša

U nekoliko zemalja projekti su bili usmjereni na prakse kružnog gospodarstva, odgovorno upravljanje resursima, podizanje svijesti o okolišu ili interne procese povezane s ESG-om. Primjerice, neke inicijative unutar poduzeća istraživale su kako se obveze održivosti mogu operacionalizirati izvan komunikacijskih strategija i integrirati u svakodnevno poslovanje.

2. Zdravlje i dobrobit

Određeni projekti bavili su se preventivnim zdravstvenim mjerama, kampanjama podizanja svijesti ili poboljšanjem dostupnosti usluga, često u suradnji s lokalnim dionicima i poslovnim subjektima već aktivnima u području zdravstva.

3. Socijalna uključenost i ranjive skupine

U Austriji, Grčkoj i Francuskoj više studija slučaja bilo je usmjereno na integraciju na tržište rada, podršku marginaliziranim skupinama ili poboljšanje pristupa uslugama za ranjive populacije. Ove inicijative često su zahtijevale koordinaciju između organizacija civilnog društva, lokalnih vlasti i poduzeća.

4. Digitalna uključenost i ranjive skupine

Neki projekti istraživali su digitalne alate i usluge za poboljšanje dostupnosti, komunikacije ili operativne učinkovitosti, osobito u kontekstima u kojima je digitalizacija bila povezana sa širim ciljevima društvenog utjecaja.

5. Organizacijska transformacija i ESG upravljanje

U slučajevima koje su vodila poduzeća, sudionici su često radili na jačanju internih upravljačkih procesa, razjašnjavanju mehanizama uključivanja dionika ili usklađivanju praksi društveno odgovornog poslovanja s ESG zahtjevima. Takve su inicijative često nastajale u većim organizacijama u kojima su strategije održivosti već bile djelomično formalizirane, ali su zahtijevale dodatno strukturiranje.

U nekim su zemljama projekti bili snažno povezani s **korporativnim strategijama održivosti** (npr. integracija ESG načela unutar poduzeća). U drugima su inicijative bile više **teritorijalno usmjerene**, baveći se lokalnim razvojem, otpornošću zajednice ili dostupnošću usluga. Primjerice:

- U Hrvatskoj su brojne inicijative bile povezane sa strukturiranim korporativnim agendama održivosti i dugogodišnjim praksama društveno odgovornog poslovanja.
- U Francuskoj su modeli suradnje često nastajali u kontekstu teritorijalnog upravljanja, urbane regeneracije i inicijativa utemeljenih na zajednici.
- U Austriji i Grčkoj projekti su se često usmjeravali na socijalnu uključenost, integraciju na tržište rada i inovacije u lokalnim uslugama.
- U Italiji su inicijative kombinirale organizacijsku inovaciju sa širim izazovima zajednice i održivosti.

Ova tematska širina pokazuje da profil Social Impact Manager nije bio ograničen na jedno područje javnih

politika, već je djelovao u više sektora u kojima se preklapaju društveni utjecaj i suradnja.

3.2 Vrste vodećih aktera

U okviru studija slučaja različiti su akteri preuzimali vodeće ili strukturno nosive uloge unutar modela suradnje. Uočene su tri glavne kategorije.

1. Inicijative vođene od strane poduzeća

U tim su slučajevima poduzeća inicirala ili bila nositelji modela suradnje. Primjeri uključuju projekte u kojima su sudionici djelovali unutar korporativnih okvira održivosti s ciljem:

- strukturiranja inicijativa povezanih s ESG-om,
- osmišljavanja modela uključivanja zajednice povezanih s korporativnom strategijom, ili
- jačanja transparentnosti i usmjerenosti na utjecaj u aktivnostima društveno odgovornog poslovanja.

Primjerice, u Hrvatskoj su brojne inicijative bile integrirane u već uspostavljena korporativna okruženja u kojima su održivost i društvena odgovornost već bile dio strateškog promišljanja.

2. Inicijative vođene teritorijem ili zajednicom

U drugim su kontekstima jedinice lokalne samouprave, organizacije civilnog društva ili regionalni akteri imali središnju koordinacijsku ulogu. Modeli suradnje bili su ugrađeni u šire teritorijalne izazove, poput:

- unapređenja pružanja lokalnih usluga,
- jačanja socijalne kohezije,
- ili rješavanja specifičnih potreba zajednice identificiranih kroz dijalog s dionicima.

U Francuskoj te dijelovima Grčke i Austrije projekti su često djelovali u okvirima višedioničkog teritorijalnog upravljanja, gdje su poduzeća bila jedan od više dionika, a ne primarni nositelji.

3. Inicijative unutar organizacija

Neki modeli suradnje bili su primarno usmjereni na unutarnje procese organizacije te su se fokusirali na unapređenje internih struktura, komunikacijskih kanala ili upravljačkih procesa. U tim su slučajevima sudionici radili na:

- razjašnjavanju odgovornosti za aktivnosti društvenog utjecaja,
- unapređenju koordinacije među odjelima,
- ili formaliziranju procesa koji su prethodno bili neformalni.

Ovi primjeri pokazuju kako **profil Social Impact Manager može pridonijeti ne samo vanjskim partnerstvima, već i internom organizacijskom razvoju.**

3.3 Uloga sudionika u modelima suradnje

Sudionici su preuzimali različite uloge ovisno o razini razvijenosti i strukturi modela suradnje.

U svim zemljama sudionici su najčešće djelovali kao:

- **Moderatori** dijaloga među dionicima
- **Posrednici** između organizacijskih perspektiva i perspektiva zajednice
- **Analitičari** potreba i strukturnih nedostataka
- **Dizajneri** modala suradnje
- **Koordinatori** pilot aktivnosti

U inicijativama koje su vodila poduzeća, sudionici su često blisko surađivali s upravom ili odjelima za održivost, doprinoseći strukturiranju inicijativa i razjašnjavanju uloga.

U teritorijalno vođenim kontekstima sudionici su često djelovali između različitih aktera, posredujući očekivanja i pomažući u pretvaranju općih potreba zajednice u strukturirane prijedloge.

U inicijativama unutar organizacija sudionici su podržavali razjašnjavanje procesa i jačanje upravljačkih mehanizama, doprinoseći većem kontinuitetu i formalizaciji.

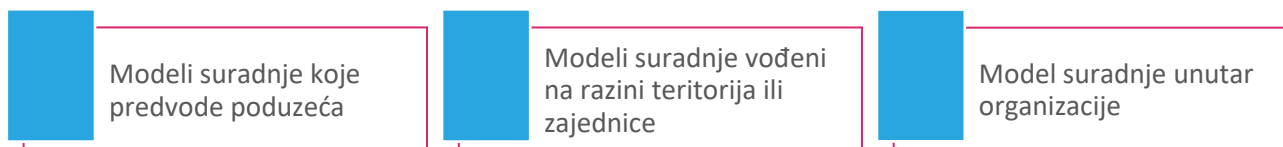
Ova raznolikost uloga odražava fleksibilnost SIM pilot-programa i raznolikost konteksta u kojima su sudionici djelovali.



04 | Tipologija modela suradnje

U Poglavlju 3 prikazana je raznolikost tematskih područja i dionika uključenih u SIM studije slučaja. Nadovezujući se na taj pregled, ovo poglavlje detaljnije razmatra **kako su modeli suradnje bili strukturirani u praksi**.

U svih pet zemalja mogu se uočiti tri ponavljajuća obrasca uspostavljanja modela suradnje:



Ove kategorije nisu strogo definirane. U praksi su **mnoge inicijative kombinirale elemente više različitih tipova**. Ipak, razlikovanje ovih **strukturnih obrazaca** omogućuje nam da **prijeđemo s pojedinačnih projekata na općenitije modele** koji pokazuju kako se suradnja usmjerena na društveni učinak u praksi razvija.

4.1 Modeli suradnje koje predvode poduzeća

U **modelu suradnje koji predvode poduzeća**, poduzeće je glavno uporište suradnje. Inicijativa je obično nastajala unutar same organizacije — često povezana sa strategijama održivosti, ESG obvezama, inovacijskim procesima ili dugogodišnjim praksama društveno odgovornog poslovanja (CSR).

To je bilo posebno vidljivo u Hrvatskoj, gdje su brojne inicijative bile razvijene unutar strukturiranog korporativnog okruženja. U takvim su slučajevima sudionici usko surađivali s upravom ili odjelima za održivost kako bi razjasnili procese uključivanja dionika, ojačali usmjerenost na društveni učinak ili strateške obveze pretočili u konkretnije operativne aktivnosti.

Ono što karakterizira ovu vrstu modela jest **relativno jasan interni mandat**. Strukture donošenja odluka već postoje, a pristup resursima često je jednostavniji. Kada su pravilno integrirane, **ove inicijative pokazuju snažan potencijal** za kontinuitet.

Istodobno, ovaj model nije bez izazova. U nekim slučajevima **postoji rizik da aktivnosti društveno odgovornog poslovanja (CSR)** ostanu vođene komunikacijskim ciljevima, umjesto da budu u potpunosti integrirane u upravljačke strukture organizacije. Učinkovitost suradnje često uvelike ovisi o podršci vodstva i spremnosti različitih odjela na međusobnu suradnju izvan organizacijskih jedinica.

U tom kontekstu, **SIM profil često funkcionira kao most** — povezujući korporativnu strategiju s vanjskim društvenim potrebama i pomažući organizacijama da prijeđu s namjere na strukturirano djelovanje.

4.2 Modeli suradnje vođeni na razini teritorija ili zajednice

U **modelima suradnje vođenima na razini teritorija ili zajednice**, polazišna točka nalazi se izvan pojedinačnog poduzeća. Suradnja je obično povezana s širim lokalnim ili regionalnim izazovima, a često je koordiniraju jedinice lokalne samouprave, organizacije civilnog društva ili regionalni razvojni akteri.

Ovaj tip bio je posebno izražen u Francuskoj, kao i u dijelovima Austrije i Grčke, gdje su projekti bili povezani s urbanom regeneracijom, uključivanjem na tržište rada, dostupnošću usluga ili širim naporima za razvoj zajednice.

Ova okruženja suradnje obično su složenija. **Donošenje odluka je raspodijeljeno**, odgovornosti se dijele među različitim dionicima, a izgradnja povjerenja ima ključnu ulogu. Sudionici su često djelovali između različitih aktera — poticali su dijalog, usklađivali očekivanja i prevodili potrebe zajednice u strukturirane prijedloge inicijativa.

Snaga ovog modela leži u njegovoj **snažnoj ukorijenjenosti u zajednici i uključivom karakteru**. Kada je uspješan, može dovesti do šireg i **sustavnijeg teritorijalnog učinka**.

Istodobno, ovakav model **zahtijeva snažniju koordinaciju**. Bez jasnog nositelja inicijative ili organizacije koja preuzima provedbenu ulogu, postoji rizik da inicijative ostanu na razini koncepta. Napredak može biti sporiji, a dogovaranje uloga među dionicima zahtjevnije.

U takvim okruženjima, **SIM profil se pojavljuje kao posrednik** — osoba koja je sposobna upravljati složenim odnosima među dionicima i pridonijeti tome da suradnja postane strukturiranija i operativna.

4.3 Model suradnje unutar organizacije

Treći tip modela suradnje primarno je usmjeren na **unutarnju transformaciju organizacije**. Ove inicijative bile su manje usmjerene na uspostavljanje novih vanjskih partnerstava, a više na **jačanje internih procesa povezanih s društvenim utjecajem**.

U nekoliko su slučajeva organizacije **prepoznale nedostatke** u načinu na koji su aktivnosti društveno odgovornog poslovanja (CSR) ili održivosti bile koordinirane. Odgovornosti su bile nejasno raspodijeljene, procesi neformalni, a mjerenje društvenog utjecaja fragmentirano. Sudionici su stoga imali zadatak mapirati postojeće prakse, identificirati strukturalna uska grla te predložiti jasnije upravljačke okvire.

Iako je vanjska vidljivost ovih inicijativa možda niža, njihova strukturalna važnost ne smije se podcijeniti. **Formaliziranjem uloga, razjašnjavanjem procedura i jačanjem unutarnje koordinacije**, ovi modeli suradnje stvaraju temelj za održiviju suradnju u budućnosti.

Glavno ograničenje ovog tipa leži u njegovoj **ovisnosti o predanosti vodstva organizacije**. Bez kontinuirane podrške uprave, unutarnja poboljšanja mogu ostati samo preporuke, umjesto da postanu institucionalizirane prakse.

U tom kontekstu, **SIM profil djeluje kao interni katalizator** — pomažući organizacijama da iznutra profesionaliziraju svoj pristup društvenom utjecaju.

Od projekata prema modelima

Promatrajući sva tri tipa, postaje jasno da se suradnja u okviru SIM projekta nije razvijala prema jednom jedinstvenom obrascu. Umjesto toga, prilagođavala se različitim institucionalnim polazištima:

- kroz korporativnu strategiju,
- kroz teritorijalno upravljanje, ili
- kroz unutarnju organizacijsku reformu.

Ova tipologija omogućuje da se, umjesto zadržavanja na pojedinačnim studijama slučaja, prepoznaju strukturni obrasci koji mogu poslužiti kao temelj za buduće programe edukacije, oblikovanje politika i daljnju primjenu modela.



05 | Faktori uspjeha, izazovi i uloga SIM profila

Studije slučaja pokazuju da uspjeh ili neuspjeh suradnje nije slučajan. U različitim zemljama i sektorima, **određeni su uvjeti iznova poticali razvoj strukturiranih i održivih inicijativa, dok su ponavljajući izazovi često ograničavali napredak.** Umjesto predstavljanja apstraktnih čimbenika uspjeha, ovo se poglavlje usredotočuje na konkretne uvjete uočene tijekom pilot-provedbe SIM programa te razmatra na koji je način profil Social Impact Managera djelovao u tim okolnostima.

5.1 Što omogućuje suradnju?

1. Jasno organizacijsko vlasništvo

Gdje su inicijative bile ukorijenjene u **jasno definiranoj organizacijskoj strukturi**, suradnja je u pravilu napredovala lakše i učinkovitije. Primjerice, u Hrvatskoj su projekti koji su bili integrirani u postojeće korporativne strategije održivosti imali bolji pristup internim donositeljima odluka i jasnije linije izvještavanja. Sudionici nisu djelovali izolirano, već **unutar okvira** koji je već prepoznavao **održivost kao strateški prioritet.**

Slično tome, u slučajevima modela unutar organizacije u nekoliko zemalja, kada je uprava otvoreno podržavala inicijativu, predložena strukturna poboljšanja imala su realnu izgledu za nastavak i nakon završetka pilot-projekta.

- ✓ **Jasno definirano organizacijsko vlasništvo smanjuje nejasnoće i daje legitimitet suradničkim inicijativama.**

2. Rano usklađivanje očekivanja

Mnogi izazovi u suradnji nisu proizlazili iz nedostatka dobre volje, već iz neusklađenih očekivanja među dionicima. U modelima suradnje vođenima na razini teritorija ili zajednice, osobito u Francuskoj te u pojedinim dijelovima Austrije i Grčke, sudionici su često morali usklađivati različita razumijevanja ciljeva između jedinica lokalne samouprave, organizacija civilnog društva i poduzeća. Kada se na samom početku posvetilo **vrijeme razjašnjavanju ciljeva i uloga**, suradnja je postajala stabilnija.

- ✓ **Sudionici koji su aktivno doprinosili usklađivanju očekivanja među dionicima pomogli su spriječiti kasnije nesporazume i poteškoće u suradnji.**

3. Osigurani kapaciteti za koordinaciju

Jedan od ponavljajućih uvida u izvještajima bila je **važnost osobe odgovorne za koordinaciju.** U slučajevima kada su sudionici mogli posvetiti vrijeme strukturiranju dijaloga, mapiranju dionika i razjašnjavanju odgovornosti, modeli suradnje bili su koherentniji i jasnije organizirani. Suprotno tome, kada je angažman ovisio o tome „tko u tom trenutku ima vremena“, inicijative su često ostajale fragmentirane ili neformalne.

- ✓ **To je bilo osobito vidljivo u kontekstu MSP-ova, gdje se nedostatak unutarnjih kapaciteta često navodio kao glavna prepreka.**

4. Ugradnja suradnje u postojeće procese

Suradnja se pokazala održivijom kada je bila **povezana s postojećim strategijama** — poput ESG izvještavanja, inovacijskih procesa ili planova razvoja lokalne zajednice — umjesto da djeluje kao samostalan projekt. Primjerice, u Italiji su inicijative koje su povezivale organizacijske inovacije s ciljevima usmjerenima na zajednicu pokazale veći potencijal za integraciju jer su bile usklađene s postojećim internim

promjenama i reformama.

- ✓ **Ugradnja inicijativa u postojeće procese smanjuje rizik da suradnja ostane privremena.**

5.2 Što ograničava suradnju?

1. Nejasna raspodjela uloga i odgovornosti

Nekoliko studija slučaja pokazalo je da **nejasna raspodjela odgovornosti** usporava napredak inicijativa. U okruženjima u kojima sudjeluje veći broj dionika ponekad nije bilo jasno tko ima ovlasti za donošenje odluka, a tko je odgovoran za provedbu.

- ✓ **Bez jasno definiranih uloga i odgovornosti postoji rizik da inicijative ostanu na razini prijedloga.**

2. Ograničeno vrijeme i ljudski resursi

U intervjuima s poduzećima i tijekom fokus grupa **nedostatak vremena** bio je jedna od najčešće spominjanih prepreka. Posebno u malim i srednjim poduzećima aktivnosti društveno odgovornog poslovanja i uključivanja u zajednicu često su se provodile uz redovne poslovne zadatke, što je ograničavalo opseg i kontinuitet suradnje.

- ✓ **Čak i kada je motivacija bila jaka, strukturni kapaciteti nisu uvijek bili dovoljni.**

3. Ovisnost o pojedincima koji pokreću inicijative

U nekoliko je slučajeva inicijativa bila snažno vezana uz **jednu motiviranu osobu**. Iako je to često omogućavalo početni napredak, takva situacija nosi i određeni rizik. Ako bi ta osoba promijenila radno mjesto ili bi se promijenili prioriteti organizacije, kontinuitet inicijative postajao bi neizvjestan.

- ✓ **Ova pojava bila je vidljiva i u modelima suradnje koje predvode poduzeća i u modelima vođenima na razini teritorija ili zajednice.**

4. Složenost okruženja s više dionika

Modeli suradnje na teritorijalnoj razini često uključuju veći broj dionika **s različitim ovlastima i ograničenjima**. Iako takva inkluzivnost može biti prednost, ona istodobno povećava zahtjeve za koordinacijom.

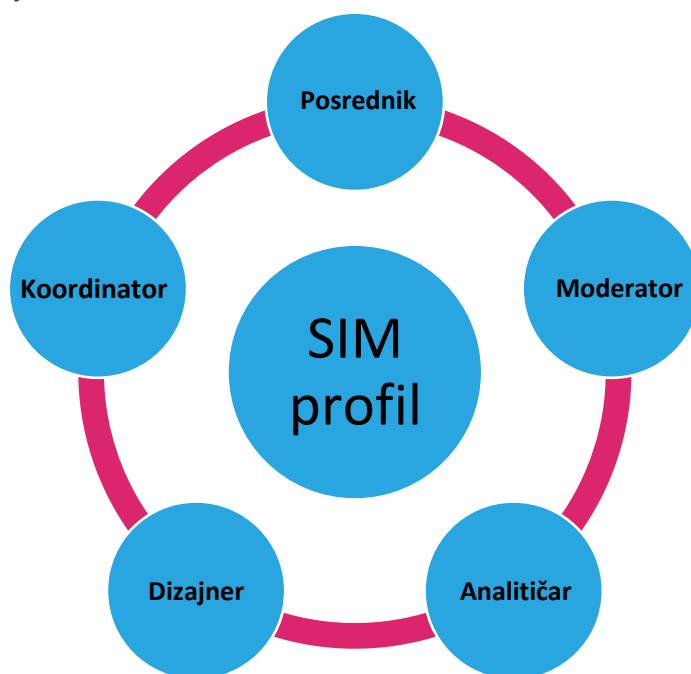
- ✓ **U nekim slučajevima složenost upravljačkih struktura usporavala je provedbu ili smanjivala jasnoću fokusa inicijative.**

5.3 Uloga profila Social Impact Managera

U različitim studijama slučaja profil Social Impact Managera nije se pojavljivao kao jasno definirano radno mjesto, već prije kao relacijska i strukturirajuća uloga u procesima suradnje.

Sudionici su često djelovali kao:

- **Posrednici** između perspektiva organizacija i zajednice
- **Moderatori** strukturiranog dijaloga među dionicima
- **Analitičari** koji identificiraju strukturne nedostatke
- **Dizajneri** jasnijih modela suradnje
- **Koordinatori** pilot projekata.



U kontekstu modela suradnje koje predvode poduzeća, SIM uloga često je pomogla da se aktivnosti društveno odgovornog poslovanja pomaknu izvan komunikacijske razine i usmjere prema strukturiranijim upravljačkim procesima.

U modelima suradnje vođenima na razini teritorija ili zajednice, SIM uloga doprinosila je posredovanju među dionicima i usklađivanju očekivanja.

U modelima suradnje unutar organizacije, SIM profil podržavao je razjašnjavanje i formalizaciju internih procesa.

Istodobno, modeli suradnje pokazali su da učinkovitost SIM uloge uvelike ovisi o organizacijskom okruženju u kojem djeluje. Bez jasnog organizacijskog mandata, osiguranog vremena za rad ili podrške vodstva, čak su i dobro osmišljeni prijedlozi nailazili na ograničenja.

Ova opažanja izravno su povezana s raspravom o prenosivosti modela koja se razmatra u sljedećem poglavlju.

06 | Prenosivost i replikacija

Jedno od ključnih pitanja koje proizlazi iz pilot-provedbe SIM projekta jest u kojoj se mjeri modeli suradnje razvijeni unutar projekta mogu prenijeti ili primijeniti u drugim kontekstima (replikirati).

Studije slučaja pokazuju da su **mnogi elementi suradnje prenosivi**, no **njihov uspjeh često ovisi o lokalnim institucionalnim uvjetima, organizacijskoj kulturi i dostupnosti kapaciteta za koordinaciju**. Umjesto pretpostavke da se cijeli modeli mogu izravno preslikati, realnije je razlikovati elemente koji se mogu lako prenijeti od onih koji zahtijevaju prilagodbu.

6.1 Elementi s visokim potencijalom prenosivosti

Nekoliko elemenata uočenih u studijama slučaja pokazalo se **relativno prilagodljivim** između zemalja i organizacijskih konteksta. Jedan takav element jest **uloga koordinacije** koju su obavljali sudionici SIM-a. Bez obzira na tematski fokus ili organizacijski kontekst, sudionici su često **pomagali strukturirati dijalog između dionika, razjasniti očekivanja i pretočiti opće ideje u konkretnije prijedloge suradnje**. Te funkcije koordinacije i posredovanja pokazale su se relevantnima i u modelima koje predvode poduzeća i u onima vođenima na razini teritorija ili zajednice.

Drugi prenosivi element odnosi se na korištenje **strukturiranog mapiranja dionika i analize problema**. U mnogim slučajevima sudionici su započinjali rad identificiranjem relevantnih dionika, razjašnjavanjem njihovih interesa te analizom postojećih nedostataka u suradnji. Ovakav pristup pokazao se korisnim i unutar organizacija i u kontekstu teritorijalnog upravljanja.

Konačno, snažan potencijal prenosivosti pokazala je i **integracija društvenog utjecaja u postojeće organizacijske procese**. Kada su inicijative suradnje bile povezane s postojećim strategijama održivosti, inovacijskim procesima ili planovima razvoja lokalne zajednice, vjerojatnost njihova nastavka i nakon završetka pilot-faze bila je veća.

Ovi elementi upućuju na to da su ključne kompetencije povezane s profilom Social Impact Manager — koordinacija, analiza i uključivanje dionika — široko primjenjive u različitim sektorima i zemljama.

6.2 Elementi koji zahtijevaju prilagodbu lokalnom kontekstu

Iako su se mnoge prakse suradnje pokazale prenosivima, njihova je primjena često zahtijevala **prilagodbu lokalnim uvjetima**. **Institucionalni okviri značajno se razlikuju među zemljama**. Primjerice, **uloga** jedinica lokalne samouprave, organizacija civilnog društva i poduzeća u rješavanju društvenih izazova ovisi o upravljačkim tradicijama i postojećim javnim politikama. Stoga su modeli suradnje koji su dobro funkcionirali u jednoj zemlji zahtijevali prilagodbu pri primjeni u drugom kontekstu

Organizacijska kultura također je imala važnu ulogu. U nekim su poduzećima održivost i društveno odgovorno poslovanje već bili integrirani u strateško planiranje, što je olakšalo uvođenje novih inicijativa suradnje. U drugim slučajevima ove su teme još uvijek bile u razvoju, pa je bilo potrebno dodatno ulaganje u pripremu i podizanje razine interne osviještenosti prije uspostave strukturirane suradnje.

Na oblikovanje inicijativa dodatno su utjecali i **lokalni socioekonomski uvjeti**. Izazovi povezani s integracijom na tržište rada, digitalnim uključivanjem ili dostupnošću usluga razlikovali su se među teritorijima, što je utjecalo i na prioritete i na izbor mogućih rješenja.

Iz navedenih razloga, primjena (replikacija) ne znači izravno preuzimanje projektnog rješenja. Umjesto toga, podrazumijeva prilagodbu načela suradnje konkretnim lokalnim okolnostima.

6.3 Ograničenja prenosivosti

Neki aspekti SIM studija slučaja pokazali su se **teško izravno primjenjivima** jer su **uvelike** ovisili o konkretnim pojedincima, institucionalnim odnosima ili specifičnom organizacijskom kontekstu.

Više inicijativa imalo je koristi od **prisutnosti posebno angažiranih pojedinaca** — bilo unutar poduzeća, jedinica lokalne samouprave ili organizacija civilnog društva. Ti su pojedinci često imali ključnu ulogu u mobilizaciji partnera i održavanju kontinuiteta aktivnosti. **Iako je takvo vodstvo iznimno vrijedno**, ono istodobno **stvara određenu ranjivost** ako se inicijative previše oslanjaju na osobni angažman

Drugo ograničenje odnosi se na **organizacijske kapacitete**. Manje organizacije i MSP-ovi često su iskazivali interes za strukturiranu suradnju, ali **nisu imali dovoljno vremena ili zaposlenih** za dugoročno održavanje koordinacijskih aktivnosti bez vanjske podrške.

Naposljetku, **složena okruženja s više dionika** ponekad su **usporavala provedbu**. Iako inkluzivne upravljačke strukture mogu ojačati legitimnost, one istodobno zahtijevaju značajne napore u koordinaciji i jasno definiranu raspodjelu odgovornosti.

Ova zapažanja ističu da se prenosivosti treba pristupiti pragmatično. Umjesto repliciranja projekata kao fiksnih modela, buduće inicijative mogle bi imati više koristi od prilagodbe temeljnih načela suradnje i jačanja organizacijskih uvjeta koji omogućuju funkcioniranje takve suradnje.



07 | Zaključak

Studije slučaja analizirane u ovom izvješću **ilustriraju raznolikost modela suradnje** razvijenih unutar projekta Social Impact Manager. U pet zemalja i kroz više sektora, sudionici su djelovali u različitim organizacijskim i teritorijalnim kontekstima, odgovarajući na širok spektar društvenih, okolišnih i organizacijskih izazova.

Unatoč toj raznolikosti, uočeno je nekoliko zajedničkih obrazaca. Inicijative suradnje obično su slijedile **tri glavne strukturne logike**: modele koje predvode poduzeća, integrirane u korporativne strategije održivosti; modele vođene na razini teritorija ili zajednice, usmjerene na lokalne razvojne izazove; te modele suradnje unutar organizacije, usmjerene na jačanje upravljačkih procesa i upravljanja društvenim utjecajem. Ovi obrasci pokazuju da suradnja usmjerena na **društveni učinak može proizaći iz više polazišta**, ovisno o **institucionalnom kontekstu** i organizacijskim prioritetima.

Analiza također pokazuje da uspješnost suradnje manje ovisi o tematskom fokusu projekata, a više o strukturnim uvjetima. **Jasno definirano vlasništvo, usklađenost očekivanja među dionicima i osigurani kapaciteti za koordinaciju** pokazali su se ključnima za prelazak modela suradnje s konceptualnih ideja na konkretnu provedbu. Istovremeno, uočeni su i neki ponavljajući izazovi, poput ograničenih organizacijskih kapaciteta, nejasne raspodjele uloga i složenosti okruženja s više dionika.

U takvom kontekstu, **SIM profil pokazao se kao facilitirajuća i strukturirajuća uloga**. Sudionici su često djelovali kao **poveznice između organizacija i zajednica**, pomažući u razjašnjavanju ciljeva, strukturiranju procesa suradnje i pretvaranju općih namjera u konkretnije inicijative. Pilot-provedba je pokazala da takve koordinacijske funkcije mogu igrati vrijednu ulogu u jačanju modela suradnje i poboljšanju strateške orijentacije inicijativa usmjerenih na društveni učinak.

Istovremeno, studije slučaja također naglašavaju da učinkovitost ove uloge uvelike ovisi o institucionalnom i organizacijskom okruženju. Bez **organizacijske podrške, osiguranog vremena za rad ili jasnih mandata**, čak i dobro osmišljene inicijative mogu imati poteškoća u postizanju kontinuiteta. Ovo opažanje ističe važnost integriranja SIM profila unutar organizacijskih i teritorijalnih struktura, umjesto oslanjanja isključivo na osobnu inicijativu.

Sveukupno, **rezultati potvrđuju relevantnost glavnog cilja SIM projekta**: jačanje kapaciteta organizacija i zajednica za zajedničko djelovanje u području društvenog utjecaja. Analizom modela suradnje u različitim kontekstima, ovo izvješće doprinosi boljem razumijevanju načina na koji se takva suradnja može strukturirati i podržati.

Uvidi proizašli iz pilot-provedbe SIM projekta upućuju na to da, iako se modeli suradnje ne mogu mehanički prenositi iz jednog konteksta u drugi, temeljna načela - **strukturirani dijalog, usklađivanje dionika i koordinirano djelovanje – imaju širok potencijal primjene**. Jačanje tih kapaciteta ostat će ključno za organizacije koje žele učinkovito odgovoriti na složene društvene i okolišne izazove na suradnički i održiv način.