



UKLJUČIVANJE DIONIKA PRIRUČNIK ZA OBUKU

Projekt TASKFORCOME
Transnacionalna akcija za unaprjeđenje vještina i
kompetencija za uključivanje zajednice i inicijative za
migrantsko društveno poduzetništvo u Srednjoj Europi

CEDRA Split

Sadržaj

1. Uvod	4
2. O kontekstu projekta	5
3. O radnom paketu	7
4. Koncept uključivanja dionika	9
5. Relevantnost strategije za uključivanje dionika u TASKFORCOME	10
6. Kako koristiti ovaj priručnik?	11
Dio A - Teoretski i metodološki pristup uključivanja dionika	13
7. Uvod u uključivanje dionika	13
8. Velika slika uključivanja dionika	15
9. Dizajn koncepta uključivanja dionika	17
B dio: Kako pokrenuti proces uključivanja dionika u CSHUB-ovima	20
10. Pokretanje procesa uključivanja dionika	21
11. Svrha uključivanja dionika	22
12. Opseg uključivanja dionika	25
13. Profiliranje dionika	27
14. Mapa dionika	29
15. Pozicioniranje dionika	31
16. Alati za uključivanje dionika i poslovni modeli	42
17. Planiranje uključivanja dionika	42
18. Razmatranja vremenskog aspekta uključivanja dionika	45
C dio - Tehnike, alati i studije slučaja za praćenje uključivanja i suradnje dionika u ko-kreaciji CSHUB-ova	46
19. Ko-dizajn i su-stvaranje	47
20. Tehnike i alati za uključivanje dionika	49
Tehnike otvaranja	50
Istraživačke tehnike	51
Tehnike odlučivanja	52
21. Usklađivanje izbora metoda s obzirom na dionike	53
22. Planiranje detalja u uključivanju	55
23. Nadzor i evaluacija uključivanja dionika	56
24. Proces evaluacije	58
Dio D - Dodatci	61
Dodatak I	61

Radionice za lokalnu zajednicu u svrhu obuke zainteresiranih dionika o su-dizajnu i su-stvaranju CSHub-ova	61
Dodatak II	64
Platforme za suradnju u procesu uključivanja dionika	64
Rječnik Dizajna platforme	66
Entiteti u ekosistemu	67
Dva ključna pokretača Dizajna platforme	70
Faze Dizajna platforme	71
Dodatak III	73
Igrifikacija	73
Dodatak IV	76
25. Studije slučaja i primjeri	76
Uključenost dionika u klaster CEDRA Split	76
One-Stop Shops. Barcelona Activa Poduzetnički centar	77
Podrška poduzetništvu u ugroženim područjima u Dortmundu	77
Otvoreni inovacijski izazovi	78
Role Playing on ME challenges	78
References and further reading	88

1. Uvod

Dobrodošli,

zadovoljstvo nam je predstaviti Vam Priručnik za obuku uključivanja dionika. Naime, Priručnik je namijenjen pružanju praktičnih smjernica, savjeta i putokaza o tome kako uključene dionike učiniti učinkovitijim i korisnijim projektu TASKFORCOME i njegovim akterima, uključujući lokalne provedbene organizacije, ali i druge zainteresirane za proces uključivanja dionika u sličnom kontekstu.

Priručnik se temelji na „Konceptu uključenosti dionika“, integriranom u ovom Priručniku. Integrirani Priručnik namijenjen je prije svega praktičarima koji će provoditi treninge i postupak ostvarivanja suradnje za uspostavu i vođenje društvenih središta u zajednici, promicanje i poticanje migrantskog poduzetništva kako bi se omogućila njihova društvena i ekonomska uključenost i integracija te doprinijelo održivijem i dinamičnijem lokalnom i regionalnom društveno-ekonomskom razvoju, koheziji, interkulturalnoj razmjeni i društveno-ekonomskim inovacijama koje su sve potrebnije u regiji i izvan nje. Stoga se iskreno nadamo da će ovaj Priručnik pomoći praktičarima u poboljšanju interakcije i komunikacije s dionicima, posebno u cilju strateškog pristupa aktivnostima uključivanja.

Cilj Priručnika nije zamjena postojećih okvira ili izum novih. Umjesto toga, cilj je njihova nadopuna, iznošenjem perspektiva praktičara i praktičnih smjernica koje nadograđuju i razvijaju ključne okvire, već korištenih od strane lokalnih trenera i savjetnika. Međutim, nadamo se da će ovaj Priručnik doprinijeti promjenama načina razmišljanja, potrebnih za temeljito uključivanje dionika u promociji i razvoju migrantskog poduzetništva.

Unatoč očitim izazovima uključivanja dionika, rezultati najbolje moguće prakse u uključivanju dionika jasno opravdavaju potrebne napore. Uspješno uključivanje dionika ne samo da pomaže partnerima u osiguravanju vodstva u sve složenijem i nerazvijenijem ekosustavu samozapošljavanja migranata, već će pomoći i u usmjeravanju sistemskih promjena na opće prihvaćanje migranata kao novih članova lokalne zajednice i gospodarstva.

Uvodni dio Priručnika uključuje opći pregled projekta, ciljeva i aktivnosti; a zatim se prvi dio fokusira na teorijski okvir uključivanja dionika.

Drugi dio su „Smjernice“ za proces uključivanja, pružajući prijedloge i upute o praktičnoj implementaciji i provođenju Koncepta uključivanja dionika projekta TASKFORCOME; u idealnom slučaju, on pokreće postupak identifikacije, odabira, aktiviranja i uključivanja lokalnih dionika kako bi postali sudionički članovi CSHUB-a.

Zatim, treći dio pruža potporu u smislu tehnika, studija slučaja i iskustava koji mogu koristiti u upravljanju, pokretanju i praćenju procesa uključivanja kako bi se postiglo su-stvaranje i su-razvoj unutar CSHUB-a.

2. O kontekstu projekta

Projekt „Transnacionalna akcija za unaprjeđivanje vještina i kompetencija za uključivanje zajednice i inicijative za migrantsko društveno poduzetništvo u Srednjoj Europi“, akronima TASKFORCOME, transnacionalni je projekt podržan u okviru 3. poziva Interreg Central Europe, u okviru prioriteta programa 1. Suradnja na inovacijama radi postizanja konkurentnosti Srednje Europe i specifičnog prioriteta programa 1.2. Unaprijediti vještine i poduzetničke kompetencije za unapređenje ekonomskih i društvenih inovacija u srednjoeuropskim regijama.

Vodeći partner na projektu je Ekonomsko sveučilište u Krakovu, a uključeno je dvanaest partnera iz pet zemalja (Poljska, Austrija, Hrvatska, Italija i Njemačka).

Partneri na projektu su: Institut za ekonomsku promociju Austrijske gospodarske komore (AT), Grad Split (HR), Malopolski pokrajinski ured u Krakovu (PL), Veleučilište u Marche (IT), Nacionalno vijeće za istraživanje CNR-a (IT), Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj CEDRA Split (HR), Culture Goes Europe - CGE Erfurt eV (DE), Poljsko-ukrajinska gospodarska komora (PL), O.P.E.N. Network – Offenders Pathways to Employment National Network (IT), Multikulturalna udruga (AT) i Platforma (DE).

Projekt TASKFORCOME bavi se dvama glavnim izazovima suvremene Europe: radnom i društvenom integracijom nepregledne prisutnosti migranata i sustavnom kapitalizacijom koncepta društvenih inovacija kao snažnog pokretača društvenog i ekonomskog razvoja. Cilj projekta je razviti ekosustave za uključivanje i društvene inovacije, u kojima ključni akteri rade na novim načinima pružanja usluga građanima i mogućnostima poduzetničkog poslovanja, zajedno sa sveučilištima, nevladinim organizacijama, javnim tijelima i građanima kako bi stvorili uvjete za inovacije i razvoj.

Glavni specifični cilj projekta je razviti lokalne akcijske planove i transnacionalni nacrt za podršku migrantskom i društvenom poduzetništvu kao kanalu društvenih inovacija kroz uključivanje i zalaganje ključnih aktera, poboljšanje vještina migrantskih i društvenih poduzetnika, razvoj ciljane podrške za migrantske i društvene poduzetnike na jednom mjestu, razrada okvira politike i odgovarajućih instrumenata financiranja, sposobnih održati su-stvaranje/su-upravljanje lokalnim ekosustavima za uključivanje i društvene inovacije, mijenjajući perspektivu kohezije i odozdo prema gore i ekonomski razvoj u srednjoeuropskim regijama.

Planirani rezultati projekta su alati za učenje, paketi za obuku, pilotiranje „na jednom mjestu“ i strategije usmjerene migrantima i poduzetnicima, omogućujući im djelovanje kao pokretača društvenih inovacija u Srednjoj Europi.

Inovativni pristup temelji se na stvaranju tzv. „zajednica i društvenih središta“ (CSHubs) u kojima se zajednički razvijaju inicijative inkluzivnog poduzetništva odozdo prema gore (npr. društvena poduzeća u zajednici). Oslanja se na opredjeljenje za partnerstvo koje predstavlja glavne operativne sastavnice ekosustava: donošenje politika, migranti, poslovanje, obrazovanje.

Transnacionalna dodana vrijednost postiže se shemama politike usmjerene poduzetnicima migrantima, koji djeluju na razini države i sposobni su podržati razvoj jedinstvenog okvira u Srednjoj Europi u kojem se mogu objediniti i iskoristiti različiti regionalni mikroprogrami.

Intervencija projekta podržana je konkretnim podacima. Naime, općenito su stope nezaposlenosti migranata veće u odnosu na ljude rođene u zemlji (15,7% u Poljskoj, 11,4% u Austriji, 16,4% u Italiji i 13,2% u Njemačkoj). Međutim, vjerojatnije je kako će migranti biti poduzetnici: 18,8% zaposlenih migranata u EU djeluju kao samozaposleni, što je veće u odnosu na udio ljudi rođenih u zemlji (14%): stopa

samozaposlenih migranata u ukupnoj zaposlenosti je 27% u Poljskoj, 10% u Austriji, 15% u Italiji i 21% u Hrvatskoj.

Izazov je iskoristiti stavove prema migrantskom poduzetništvu (ME) kako bi se potaknuo ekonomski rast i socijalna kohezija.

S druge strane, migranti se suočavaju sa specifičnim izazovima koji se prvenstveno odnose na osnivanje i upravljanje poduzećima u ciljnim regijama, a koja su često međusobno povezana i obično proizlaze iz:

- ograničenog specifičnog ljudskog kapitala;
- nepoznavanja funkcioniranja lokalnih tržišta rada i regulatornog okvira poslovanja;
- poteškoća u pristupu poslovnim mrežama i
- nedostatku ciljanih programa pokretanja poduzeća i poslovne podrške te prilagođenih obuka.

Paralelno s tim, društvene inovacije (SI), kao ključno sredstvo za povećanje regionalne konkurentnosti i integracije migranata suočavaju se sa sljedećim preprekama:

- nedovoljno znanje i svijest o potencijalu društvene ekonomije za regionalni razvoj;
- nedostatak pristupa odozdo prema gore za stvaranje inovacijskog ekosustava i
- ograničena ciljana podrška za društveno poduzetništvo (SE) i nedostatak mreža i strategija rasta

Zajednička sredstva kojima se ovaj projekt bavi su:

- društvene inovacije i društveno poduzetništvo kao strateški pristupi, koji se mogu nositi s društvenim izazovima i osnažuju sposobnost društva za inovacije i ekonomski rast i
- veliki potencijal u regijama projekta TASKFORCOME sinergijom javnih, privatnih i istraživačkih tijela, kao i za slučajeve društvenih inovacija odozdo prema gore.

Kako bi se izgradili takvi ekosustavi, projektom TASKFORCOME se planiraju razviti inovativna rješenja usmjerena na poduzetničke potrebe migranata nudeći:

- obuku za izgradnju kapaciteta i uključivanje dionika;
- osposobljavanje i višedimenzionalne programe podrške korisnicima;
- društvena poduzeća sa sjedištem u zajednici (CbSE), kao model inovativne inicijative odozdo prema gore;
- zajednice i društvena središta (CSHUBs), transnacionalnu mrežu CSHUB-ova (TNCSHUB-ova) i platformu e-učenja za kataliziranje mjesta i instrumenata za kolektivna djela i
- akcijske planove za potporne politike.

Projekt TASKFORCOME uključuje osam radnih paketa:

1. Priprema
2. Upravljanje
3. Kapitalizacija: dijeljenje znanja i uključivanje dionika
4. Razvoj: Inovativni alati za poduzetništvo i migracije CbSE
5. Pilot - provedba i procjena društvenog utjecaja
6. Napredovanje - ekonomske i društvene inovacije u politikama Europske zajednice

7. Investicija: TASKFORCOME CSHub u Splitu

8. Komunikacija

TASKFORCOME pristup kombinira sve ključne komponente potrebne za definiranje ekosustava za društvene i migrantske poduzetnike, uključivanjem ključnih sudionika u životno i prirodno okruženje za društvene inovacije: sveučilišta i istraživanja, donositelje politika i odluka, poduzetničke organizacije, udruge koje predstavljaju krajnje korisnike (migranti), obrazovne agencije te klastere društvenih poduzeća.

Inovacijska značajka pristupa poticanju društvene inovacije u ciljanim regijama je razvijanje, pilotiranje i formalizacija putem okvira politika, najrelevantnijih dimenzija za lokalne ekosustave društvenih inovacija i njegove mreže transnacionalnih vršnjaka u Srednjoj Europi, odgovornih za migrante i društvenu povezanost poduzeća te je pokretač društvenog i ekonomskog razvoja. Takav pristup temelji se na postojećim iskustvima na partnerskoj i srednjoeuropskoj razini, a zatim nadilazi postojeće prakse s inovativnim modelom društvenog poduzetništva i kreativnim procesom inovativnih rješenja.

3. O radnom paketu

Ovaj je dokument dio prvog tematskog radnog paketa projekta TASKFORCOME pod nazivom „Kapitalizacija: dijeljenje znanja i uključivanja zainteresiranih strana“.

Ovaj je radni paket usmjeren na prikupljanje i analizu praksi, politika i strategija za „bazu znanja“ potrebnu za oblikovanje prilagođenih rješenja za migrantske i društvene poduzetnike koji će se uključiti u drugi radni paket; također je usmjeren na pokretanje procesa stvaranja više dionika potrebnih za osnivanje lokalnih CSHUB-ova, kao i iskorištavanje i unaprjeđenje (u okviru koncepta TASKFORCOME) postojećih mreža i središta.

Glavni rezultati ovog radnog paketa su:

a. Priručnik za obuku koji će projektni partneri koristiti za provođenje obuke i daljnjeg procesa olakšavanja lokalnim dionicima radi suodlučivanja i upravljanja CSHUB-ovima. Priručnik za obuku obuhvaća upute za uključivanje lokalnih dionika; metodologiju, materijale, studije slučaja, aktivnosti, kao i iskustva inkubatora, uvod u principe ko-dizajna, su-stvaranja i zajedničkog razvoja, pristupe i prakse za pripremu i opremanje dionika sadržajima i alatima za sudjelovanje i zajedničko upravljanje CSHUB-ovima.

b. Treninzi s lokalnim dionicima i ključnim sudionicima u osmišljavanju, stvaranju i upravljanju suradnjom, kako bi se podržala u razvoju, valorizaciji i iskorištavanju TASKFORCOME CSHUB-ova, gdje započeti i povećati migrantsko poduzetništvo (ME). Omogućuje razmišljanje i izgradnju kapaciteta za uključivanje i angažiranje lokalnih dionika u stvaranju TASKFORCOME CSHUB-ova kao pokretača za poticanje i potporu ME kao sredstva za društvenu inovaciju. Sadrži preporuke o metodologiji, mapiranje shema i provodi cijeli proces uključivanja (mapiranje, odabir, opredjeljenje) ključnih aktera koji će ih uključiti u kolaborativno upravljanje potrebama društvene zajednice.

Aktivnosti i rezultati radnog paketa su:

1. Analiza trendova tržišta rada na transnacionalnoj/nacionalnoj/lokalnoj/sektorskoj/razini rada s naglaskom na društveno poduzetništvo (SE) i CbSE; donosi izvješća o izvedivosti i kontekstu;

2. Analiza potreba kompetencija i vještina migranata i usporedba shema podrške za ME u regijama TASKFORCOME; dostavlja izvješće i bazu podataka usporednih shema za ME
3. Usporedna analiza postojećih politika i strategija u regijama TASKFORCOME radi utvrđivanja sinergije i glavnih strateških smjernica kojih se treba pridržavati u provedbi projekta TASKFORCOME; donosi pregled analize politike migrantskog poduzetništva;
4. Mapiranje i osposobljavanje dionika i ključnih aktera, aktiviranje relevantnih aktera (od donošenja politika, podrške poduzetnicima, obrazovanja, migracija) u stvaranju i zajedničkom upravljanju CSHUB-om; donosi Alat za učenje za angažiranje dionika.

Ciljne skupine projekta TASKFORCOME su:

- Lokalna javna tijela vlasti
- Regionalna javna tijela
- Državna tijela javne vlasti
- Sektorske agencije
- Interesne skupine uključujući nevladine organizacije
- Visoko obrazovanje i istraživačke institucije
- Obrazovni centri i škole
- Mala i srednja poduzeća
- Organizacije za poslovnu podršku
- Međunarodne organizacije, Europska udruženja za ekonomska zanimanja (EEIG) prema nacionalnom zakonodavstvu
- Ostale zainteresirane strane koje su zainteresirane za projekt i njegove ciljeve

Ciljne skupine će se uključiti kao:

- Glavni korisnici postupka stvaranja učenja objašnjeni u priručniku za obuku;
- Izravni i glavni korisnici obuke, stjecanje razmišljanja o zajedničkom stvaranju, upravljanju, aktivnom angažmanu i posvećenosti da budu aktivni članovi lokalnih CSHUB-ova.

Održivost

Rezultati projekta koristit će se i nakon završetka projekta TASKFORCOME, kao priručnik i iskustvo obuke (koji predstavlja studiju slučaja) za pripremu okruženja suradnje CSHUB-a. Dakle, očekuje se kako će se obuka i njena metodologija održati i provoditi tijekom cijelog rada CSHUB-a.

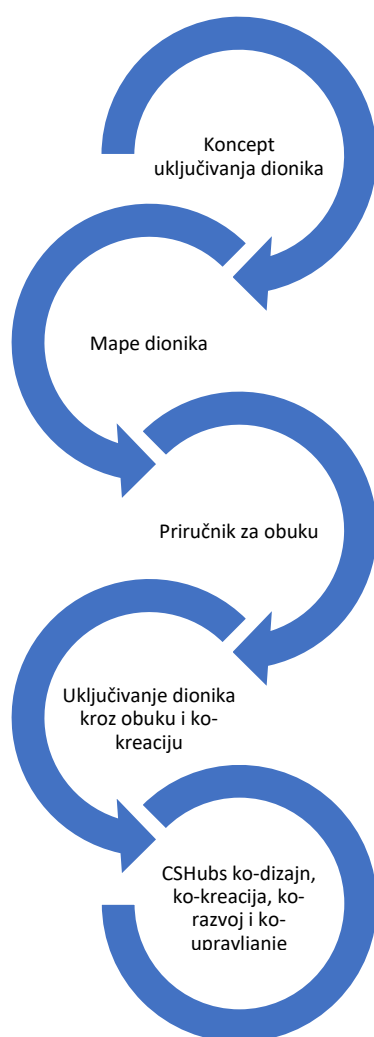
Prenosivost

Priručnik o obuci prenosi se lokalnim, regionalnim i nacionalnim ustanovama obrazovanja: visokom obrazovanju, srednjoškolskom stručnom obrazovanju, tijelima i školama za obrazovanje odraslih, putem umrežavanja, tematskih događanja i otvorenih dana. Iskustvo obukom prenosi se inkubatorima, organizacijama za podršku, općinskim i lokalnim donositeljima politika, kao metoda za sudjelovanje u zajednici kroz događaje i radionice. Oboje se prenose putem letaka/infografika, web stranice i društvenih medija.

4. Koncept uključivanja dionika

Koncept uključivanja dionika predstavlja strategiju za angažiranje dionika, u kojoj su detaljno opisani koraci analize dionika i obuhvaćeni sadržaji plana uključivanja dionika. Metodološki pristup je modularan, zasnovan na smjernicama AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015) i drugim najboljim praksama u uključivanju dionika.

Nakon ovog koraka slijedi postavljanje mapa dionika za svako od 5 ciljnih područja projekta. Mape će uključivati popis dionika profiliranih, odabranih, klasificiranih i određenih prioriteta prema stupnju intenziteta njihove „važnosti“ za rezultate projekta i buduću održivost. Nakon toga slijedi Priručnik za obuku koji je stvoren kako bi podržao proces uključivanja dionika u su-stvaranju i su-upravljanju zajednicama i društvenim centrima u svakoj regiji. Proces uključivanja dionika prikazan je u niže prikazanom iterativnom planu (slika 1).



Slika 1 Koncept sudjelovanja dionika iterativni je postupak dizajniran tako da omogući stvaranje i su-stvaranje CSHub-ovima kao izvedivim i održivim regionalnim ME/SE ekološkim sustavima koji podržavaju

Priručnik za obuku objašnjava načela suosnivanja, su-stvaranja i zajedničkog razvoja kako bi se dionicima osigurali sadržaji i alati za zajedničko sudjelovanje i zajedničko upravljanje CSHUB-ovima.

Nakon obuke donijet će se narativno transnacionalno izvješće koje će opisati proces uključivanja dionika, prikupiti regionalne studije slučaja, zapisnike sa sastanaka, popis sudionika, SWOT analizu, prepreke i rješenja te glavne ishode.

Radni paket vodi Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj CEDRA Split uz metodološku/znanstvenu podršku vodećeg partnera Sveučilišta u Krakovu, ekonomskog i politehničkog sveučilišta u Marche. Svi partneri su uključeni u analizu i istraživanje (implementacija, prikupljanje, izvještavanje), mapiranje i obuku (mreža, izrada, izvještaj).

Analiza dionika i prijedlog sadržaja integrirani su i detaljno obrazloženi u ovom materijalu u sljedećim odjeljcima.

5. Relevantnost strategije za uključivanje dionika u TASKFORCOME

Projekt TASKFORCOME rješava više osjetljivih izazova čiji uzroci i posljedice prelaze opseg projekta (pet zemalja uključenih u projekt) i/ili opseg Programa Interreg za Srednju Europu. Ovi izazovi uključuju globalnu konkurentnost ciljnih gospodarstava i zajednica, promicanje ključnih poduzetničkih i inovacijskih vještina među pojedincima i organizacijama, globalne izazove migracija i probleme migranata te učinkovitu integraciju ovih i drugih društveno marginaliziranih grupa na tržište rada i na tržište rada ciljnih područja. Ovi su izazovi univerzalne globalne prirode, ali imaju različite pojavnosti u raznim dijelovima svijeta, uključujući zemlje i regije ovog projekta.

Međutim, svi ovi izazovi utječu na više dionika u ciljnim zajednicama. Također, mnogi dionici u zajednicama imaju određeni utjecaj na izazove i mogu pridonijeti nizu pozitivnih i/ili negativnih ishoda u vezi s njima. To znači kako je njihovo uključivanje u procese povezane s analizom izazova, strateškim opcijama i rješenjima i konačno definiranjem optimalnih strategija intervencije ključno, ne samo za pravilno razumijevanje tih izazova i pronalaženje najboljih rješenja kako bi se adekvatno nosili s njima, već su relevantne i za donošenje, te u suvlasništvu ključnih dionika što je od najveće važnosti, za rješenje izvedivosti, učinkovitosti, ekonomičnosti i održivosti.

Nadalje, projekt TASKFORCOME predlaže niz aktivnosti, rezultata i ishoda koji su u osnovi participativnog i suradničkog karaktera. Aktivnosti kao što su obuka i višedimenzionalni programi podrške, osnivanje društvenih poduzeća sa sjedištem u zajednici, zajednice i društvena središta su aktivnosti koje u velikoj mjeri ovise o intenzivnom, pravovremenom i metodološki prikladnom uključivanju dionika.

Stoga je razvijanje odgovarajuće strategije uključivanja dionika ključno ne samo za uspjeh ovih aktivnosti, već i za sam projekt. To je razlog zbog kojeg se ova aktivnost predviđa kao dio početne faze provedbe projekta.

Navedenu aktivnost vodi Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj CEDRA Split, posebno zbog vlastite povijesti međusektorskog sudjelovanja dionika u stvaranju društvenog (inovacijskog) klastera i društvenog poduzeća utemeljenog na zajednici s funkcijama zajednice i društvenog centra (uključujući funkcije inkubacije i akceleracije). Čini se da je ovaj klaster jedinstven slučaj društvenog klastera u EU, a možda čak i na globalnoj razini. Štoviše, CEDRA Split je i sama bila rezultatom nekoliko projekata, programa i platformi s više dionika čije se postojanje temelji na širokom sudjelovanju javnih, privatnih i građanskih dionika u njezinom stvaranju, su-razvoju i zajedničkom upravljanju. Ti će se koncepti koristiti kao jedna od studija slučaja za razvoj pristupa i alata u ovom projektu.

Konačno, CEDRA Split inovativna je obrazovna platforma i društvena inovacija u obrazovnom sektoru, razvijajući jedinstvena rješenja i alate za agilno i radikalno inovativno poduzetničko učenje i potporu

temeljenu na korisničkim pristupima i višedimenzionalnim shemama potpore, ali i na radikalno novim, inovativnim konceptima održivog, poslovno modeliranog sudjelovanja dionika s elementima kolaborativnog digitalnog dizajna platforme s elementima igrifikacije, tokenizacije, pa čak i AI i blockchaina.

To znači kako se mnogi od ovih inovativnih modela mogu testirati te na kraju primijeniti za aktivnosti, rezultate i rezultate ovog projekta.

Međutim, osim praksi i iskustava, predložena strategija uključivanja dionika obuhvatit će sva iskustva i najbolje prakse drugih partnera, uključujući one koji su posebno bitni za angažman migranata i društvenih poduzetnika. Svi partneri u konzorciju imaju vrlo bogatu bazu znanja o temama prvog radnog paketa i aktivno sudjeluju u su-životu i stvaranju strategija te njihovom zajedničkom upravljanju i provedbi. Nadalje, svaka uključena regija iskusila je (i zapravo doživljava) različite pozadine, potrebe i okvire u pogledu uključivanja lokalnih dionika i ključnih aktera, kao i „inkubatora za društvenu inovaciju i poduzetništvo; sve navedeno potrebno je valorizirati, kapitalizirati, kontekstualizirati i poboljšati u okviru TASKFORCOME CSHUB-ova.

Konačno, projekt će upotrijebiti sve relevantne najbolje svjetske prakse i standarde u uključivanju dionika, poput Standarda za uključivanje dionika AA1000 AAA000 (SES) 2015 i druge relevantne literature o uključivanju dionika. Standard AA1000 predstavlja globalni primjer procesa s više dionika u razvoju standarda uključivanja dionika kroz višegodišnji suradnički i participativni pristup i predstavlja najpoznatiji standard o uključivanju dionika u svijetu. Druga slična literatura, iako pokriva druge tematske i sektorske strukture, pruža dovoljnu bazu znanja o temi koja se može koristiti za specifične potrebe i izazove programa TASKFORCOME. Naravno, sva ta iskustva, standardi i preporuke prilagodit će se potrebama, opsegu i ciljevima ovog projekta i svih njegovih dionika u duhu učinkovite kontekstualizacije koja vodi do održivog lokalnog učinka.

Naravno, ova će se strategija uspostaviti kao dinamični razvojni okvir otvoren za kontinuiranu reviziju, prilagodbu i optimizaciju pomoću projekta i drugih kanala komunikacije i suradnje kako bi bila kontinuirano relevantna, izvediva, održiva, ekonomična i orijentirana na utjecaj svih uključenih dionika. Stoga Vas pozivamo da se pridružite u ovom nadahnjujućem naporu suosnivanja, stvaranja, zajedničkog razvoja i zajedničkog upravljanja ekosustavima za pametan, održiv i uključiv društveni i ekonomski razvoj poduzeća i zajednica u ciljanim regijama, zemljama i Središnjoj Europi, ali zašto ne i izvan njih.

6. Kako koristiti ovaj priručnik?

Ovaj je priručnik osmišljen kako bi podržao regionalnu primjenu procesa uključivanja dionika u provedbi aktivnosti projekta TASKFORCOME. Cilj mu je pružiti svim projektnim partnerima i njihovim lokalnim, regionalnim, a možda čak i nacionalnim dionicima odgovarajuće alate, metode i baze znanja, što predstavlja jasan plan puta u provedbi aktivnosti uključivanja dionika radi postizanja optimalnih ishoda i učinka njihovih napora.

Priručnik je, prema tome, predviđen kao skup smjernica, obrisa i savjeta i trikova za sve dionike projekta koji su uključeni u proces ko-osmišljavanja, su-stvaranja, su-razvoja i su-upravljanja lokalnim ekosustavima, a posebno zajednice i društvena središta, kao operativni okviri za održivu potporu migranata i društvenih poduzetnika na ciljnim teritorijama.

Priručnik pokriva osnovnu terminologiju, objašnjava prednosti, ali i izazove i rizike uključivanja dionika, pruža alate za mapiranje i pozicioniranje dionika, uključujući pronalaženje načina za njihovu pravodobnu, učinkovitu i održivu aktivaciju, pružajući tako smjernice o planiranju, provedbi uključivanja dionika. Priručnik je podložan prilagodbama. Više je popis opcija i prijedloga za podršku projektnim partnerima i drugim relevantnim dionicima projekta, pomažući im prepoznati sve važne aspekte procesa uključivanja dionika, koristiti neke od alata i najboljih praksi za poboljšanje nastojanja i uspostavljanje operativnih okvira za lokalne, regionalne ili nacionalne projektne timove.

Rezimirajući, Priručnik za obuku je pomoćni referentni alat provedbe radionica za obuku (kao početni korak procesa uključivanja dionika vidi prijedlog organizacije u prilogu I) i daljnje procese olakšavanja koji će se organizirati u svakoj partnerskoj regiji, a koji su usmjereni na promoviranje sudjelovanja dionika u CSHUB-ovima, zatim omogućavajući stvaranje i su-razvoj obrazovnih alata i održavanje mjere za poduzetnike migrante. Ovaj priručnik nije sveobuhvatan, ali pruža širok skup alata, metoda i uvida u proces i praksu uključivanja dionika koji bi trebali biti dovoljni za samostalnu primjenu u konkretnim kontekstima projektnih partnera. Međutim, na kraju priručnika nalazi se dodatno čitanje za sve zainteresirane čitatelje kako bi se detaljno istražili.

Teoretski i metodološki dio priručnika uvodi glavne teme kao što su postavljanje ciljeva procesa uključivanja dionika i definiranje glavnog koncepta uključenosti.

Odjeljak Vodič obuhvaća glavne korake procesa, pružajući podršku partnerima u organizaciji radionica za obuku te pokretanju i provedbi procesa angažiranja u CSHUB-ovima. Uključuje:

- mapiranje i analizu uključenih dionika;
- prioritiziranje/određivanje vremena uključivanja dionika;
- metode i modele uključivanja dionika;
- inovativne alate za uključivanje dionika i poslovnih modela;
- planiranje i provedbu uključivanja dionika i
- programe jačanja kapaciteta uključivanja dionika.

Konačno, odjeljak Praćenje bavi se prijedlozima i alatima za upravljanje dugim, učinkovitim i participativnim procesom u CSHUB-ovima koji se bave:

- rizicima uključivanja dionika i strategije ublažavanja i
- praćenjem i evaluacijom uključivanja dionika.

Tehnike uključivanja i suradnje

Studije slučaja, najbolje prakse i iskustva. U odjeljku Priloga izneseno je dalje čitanje i uvid u mogući budući razvoj (npr. Platforma za uključivanje dionika), zajedno s prijedlogom dnevnog reda i organizacijskim okvirom Trening radionice o uključivanju i stvaranju dionika.

Dio A - Teoretski i metodološki pristup uključivanja dionika

7. Uvod u uključivanje dionika

Kako bi se detaljnije opisao koncept uključivanja dionika projekta TASKFORCOME, potrebno je prvo definirati osnovne uvjete uključivanja dionika.

Pojam dionika u svom općem značenju se može definirati kao bilo koja osoba, grupa, organizacija ili tijelo koje utječe na ili je pod utjecajem određenog problema, prilike, rješenja, projekta ili pokušaja.

U okviru projekta TASKFORCOME, a posebno u ovoj aktivnosti, dionik se može definirati na mnogo specifičniji način:

CSHUBS PRIJEDLOG DEFINICIJE DIONIKA:

„Dionik TASKFORCOME-a u svakoj od uključenih regija je svaka osoba, grupa, organizacija ili tijelo koje utječe ili koje je pod utjecajem pokrenutih procesa i aktivnosti TASKFORCOME zajednice i društvenih središta kao i njihovim budućim funkcijama, uključujući osobito one povezane s migrantskim i društvenim poduzetništvom”

Angažiranje, s druge strane, znači aktivno uključivanje i sudjelovanje dionika u pojedinim ili svim fazama pripreme, osnivanja i djelovanja društvenih središta, kao i u pružanju podrške i promicanju migrantskog i društvenog poduzetništva.

Međutim, razina uključenosti dionika može biti vrlo različita za svakog dionika te se može razlikovati prema intenzitetu u različitim fazama pripreme, osnivanja i rada zajednice i društvenog središta. Te razine mogu obuhvaćati razmjenu informacija, savjetovanje, neformalnu suradnju ili čak formalna partnerstva, ali i bilo koju kombinaciju istih.

Glavne prednosti uključenosti dionika su:

- Povećavanje važnosti zajednice i društvenih središta za uključene dionike i na taj način promicanje njihove aktivnije uključenosti i podrške zajednici i pripremi, osnivanju i radu društvenih središta;
- Pristup širokom skupu informacija, znanja, iskustva, društvenog, ekonomskog i financijskog kapitala i drugih resursa koji su ključni za uspješnije i održivije djelovanje zajednice i društvenih središta, kao i njegovih usluga i utjecaja na migrante i društvene poduzetnike, ali također pružajući veći utjecaj za sve uključene i za ciljne zajednice i gospodarstva;
- Promicanje i primjena koncepata dobrog upravljanja, transparentnosti, sudjelovanja, demokracije, društvene i ekonomske inkluzije, sudjelovanja i integracije, međusektorske i trans-disciplinske suradnje i partnerstva kao ključnih vrijednosti i preduvjeta za održivi, uključivi i pametniji društveni i ekonomski razvoj pojedinaca, organizacija i zajednica;
- zajedničko učenje i osnaživanje uključenih dionika;
- Stvaranje novih perspektiva, ideja, uvida, znanja, rješenja, inovacija i izuma, uključujući nove poslovne modele za uspješnije suočavanje s lokalnim, regionalnim, nacionalnim i globalnim izazovima;
- Povećanje društvenog kapitala i povjerenja među dionicima, posebno u kontekstu osjetljivih društvenih izazova poput migracija, neusklađenosti na tržištu rada, podrške migranata i društvenog poduzetništva, promocije, poslovnog razvoja i utjecaja, socio-ekonomske konkurentnosti i eko-socio-ekonomske održivosti i uključenosti;

Povećanje otpornost na političke, socijalne, ekonomske i ekološke krize i rizike. Međutim, uključivanje dionika ima i negativne posljedice, a to su:

- Povećana potreba za ljudskim i financijskim resursima, posebno u ranim pripremnim fazama;
- Uključivanje dionika zahtijeva mnogo vremena i energije, teško je provedivo, a uključuje brojne rizike sukoba i nerazumijevanja, te komplicira djelovanje projektnog tima;
- Dionici mogu izraziti otpor, nedostatak povjerenja ili čak „zamor dionika“ ako se osjećaju preopterećeni aktivnostima čiji je pozitivni utjecaj moguće vidjeti samo u dugoročnoj perspektivi što može negativno utjecati na spremnost za sudjelovanjem i doprinosom na razini kvalitete potrebne za uspjeh djelovanja;
- Neuravnotežena zastupljenost dionika može uzrokovati pristrano, pogrešno ili loše donošenje odluka;
- Pri odlučivanju se može pojaviti potencijalni sukob interesa koji može smanjiti kvalitetu odluka ili ih čak učiniti nelegitimnim.

Positive vs Negative of Stakeholder Engagement

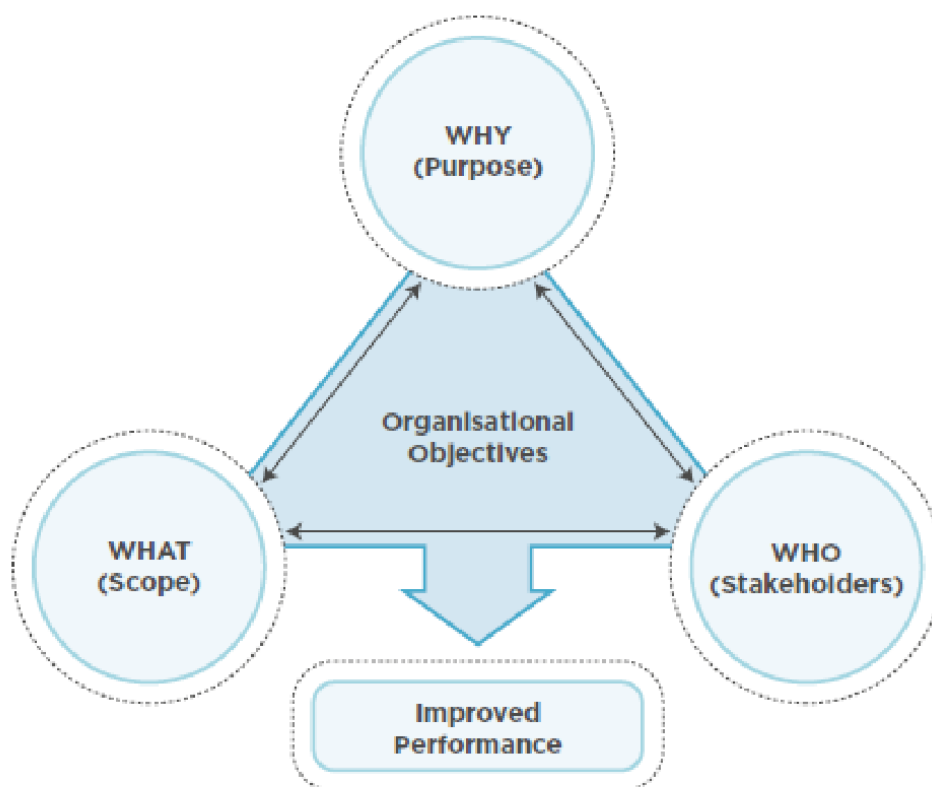


Slika 2 - Učinkovito angažiranje dionika donosi više koristi nego izazova, ali moramo biti svjesni obe strana kako bi najbolje iskoristili pozitivne strane i spriječili rizike negativnih aspekata angažmana dionika.

Globalna praksa daje snažne dokaze kako učinkovito uključivanje dionika donosi više koristi nego problema, ali pravilno razumijevanje svih pozitivnih i negativnih aspekata uključivanja dionika je ključno za odgovarajuću pripremu i provedbu procesa. Stoga će Priručnik pokušati obuhvatiti sve navedene aspekte u sljedećim odjeljcima.

8. Velika slika uključivanja dionika

Jedan od najvažnijih pripremnih koraka uključivanja dionika je razumijevanje bitnih „zašto“ ili krajnje svrhe uključivanja dionika. Ostali dijelovi glavne slike učinkovitog uključivanja dionika obuhvaćaju razumijevanje „što“ ili opseg i „tko“ ili dionike koji će biti obuhvaćeni procesom uključivanja.



Slika 3 – Učinkovito uključivanje dionika obuhvaća razumijevanje svrhe, opsega i dionika procesa uključivanja dionika u vezi s organizacijskim / projektnim ciljevima¹

Na prethodnoj slici Standard uključivanja dionika AA1000 predlaže model opće slike temeljen na ideji njegove povezanosti s organizacijskim vizijama, vrijednostima i ciljevima. Međutim, to može biti dobro povezano i s projektnim ili programskim ciljevima.

Budući da je relevantni cilj projekta TASKFORCOME za ovu aktivnost i Priručnika pružiti projektnim partnerima obuku i reference za podršku kako bi se podržala uključenost, predanost i sudjelovanje lokalnih dionika u upravljanju i vođenjem zajednice i društvenih mreža čvorišta u 5 ciljnih regija projekta, uključivanje dionika je moguće razmotriti sa stajališta organizacijskih ciljeva ovih pet zajednica i društvenih središta. Stoga bi prvi korak ovog procesa bio definiranje ciljeva svakog od pet zajednica i društvenih središta. Budući da se ove organizacije namjeravaju zajedno dizajnirati i osmisлити od strane svih dionika, može doći do tipične situacije koja dolazi prva po redu.

Štoviše, budući da projekt definira početnu formulaciju zajednice i društvenog središta, možemo koristiti agilne pristupe, počevši od prve definicije kao prijedloga ili hipoteze koja će se testirati, prilagoditi ili

¹ AA1000 Standard uključivanja dionika, AccountAbility, 2015

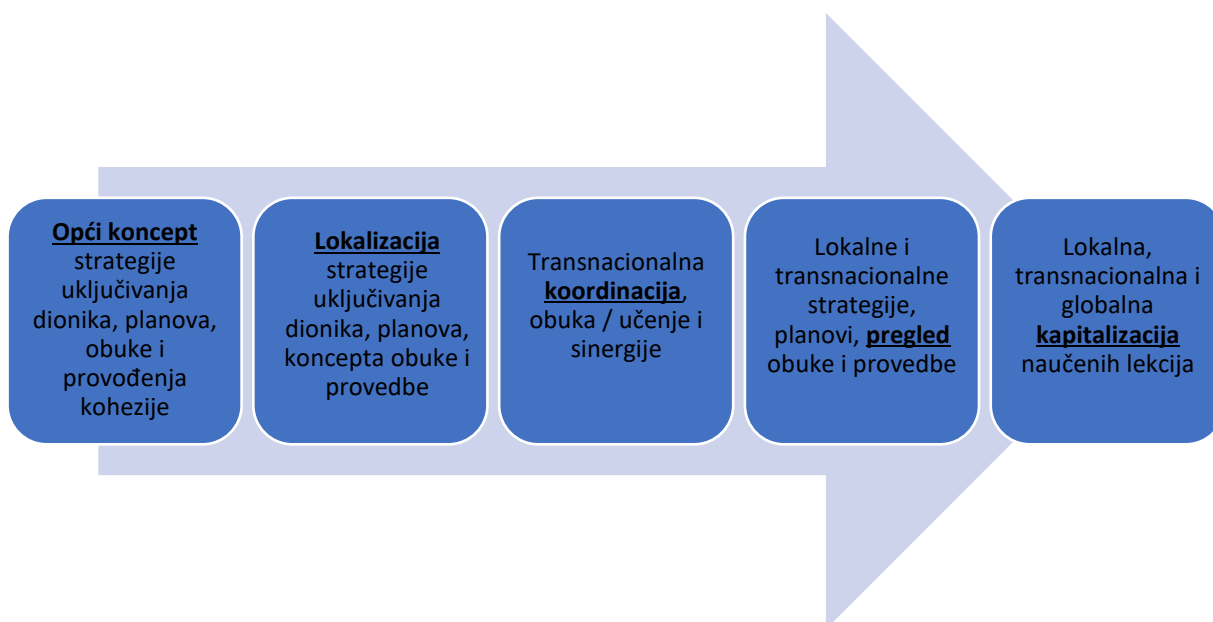
izmijeniti u kasnijim fazama, izravnom komunikacijom s relevantnim dionicima, uzimajući u obzir značajke, potrebe, prakse umrežavanja i postojeći kontekst svake od 5 regija.

U projektnoj aplikaciji ciljevi CSHubs-a su definirani na sljedeći način:

CSHubs su namjenski (fizički i virtualni) prostori koji predstavljaju ekosustave za lokalnu, nacionalnu i transnacionalnu društvenu inovaciju, društveno poduzetništvo temeljeno u zajednici, kako bi učinkovito doprinijeli društvenim i ekonomskim inovacijama, aktiviranju neiskorištenih društvenih i ekonomskih resursa te stvaranju gradovi i regije kao mjesta boljeg života i rada.

Primjena logike zašto, što i tko u tom cilju može dovesti do konkretnih formulacija svrhe, opsega i dionika relevantnih za proces uključivanja dionika za CSHub-ove u projektu TASKFORCOME.

Međutim, ovi koraci su detaljnije objašnjeni, opisujući koncept uključivanja dionika ili prijedlog strategije na razini projekta koji se mogu prilagoditi lokalnoj situaciji.



Slika 4 - Kako prijeći iz generičkih koncepata u lokalni/regionalni kontekst

Predloženi generički koncept uključivanja dionika predstavlja sljedeće korake koji podrazumijevaju:

- **Stvaranje generičkog koncepta:** prve iteracije koje su kreirali nositelji radnih paketa i svi partneri radi lokalizacije i testiranja u stvarnim situacijama
- **Lokalizacija:** prilagođavanje relevantnosti generičkih koncepata lokalnom / regionalnom kontekstu
- **Koordinacija:** stvaranje lokalnih, regionalnih, nacionalnih i međunarodnih sinergija
- **Pregled:** kontinuirano praćenje, procjena i pregled općeg i lokalnog procesa uključivanja dionika, uključujući agilno učenje kroz rad, tj. pokretanje lokalnih / regionalnih CSHUB-ova i razmjenu iskustava, evaluaciju i optimizaciju
- **Kapitalizacija:** stvaranje alata i platformi za širenje i skaliranje naučenih lekcija.

9. Dizajn koncepta uključivanja dionika

Postupak uključivanja dionika moguće je podijeliti u sedam koraka, od kojih svaki ima svoju jasnu funkciju. Međutim, svaki bi se korak trebao definirati na interaktivan, iterativni način, kao skup početnih hipoteza koje mogu prilagoditi sami dionici koji će se uključiti u proces.

Dizajn modela uključivanja dionika se može predstaviti prema sljedećoj shemi:

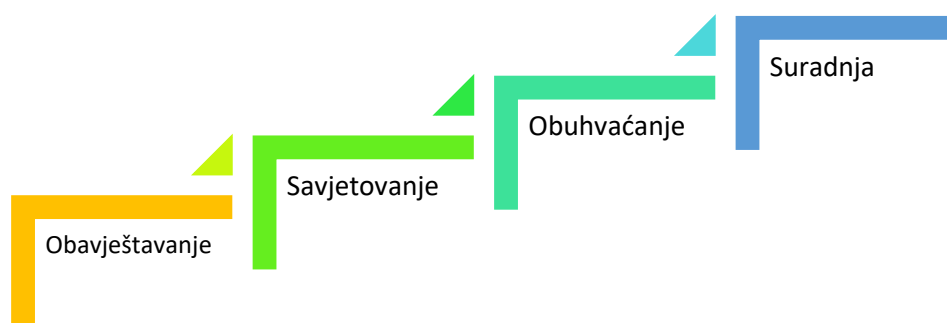


Slika 5 - Sedam faza modela uključivanja dionika

Svaki korak koncepta ili strategije uključivanja dionika bit će detaljno objašnjen u sljedećim odjeljcima s prijedlogom tijeka rada za njegovu primjenu u lokalnom ili regionalnom kontekstu projekta.

Koncept uključivanja dionika može se dalje podijeliti u četiri koraka ili stupnja uključivanja dionika koji započinje s:

- **Obavješćavanje dionika** o projektu, glavnim pitanjima, vizijama, ciljevima, vrijednostima, principima, metodama, alatima, najboljim praksama, prilikama i koristima sudjelovanja i suradnje itd.
- **Savjetovanje sa dionicima** kao sljedeći korak procesa uključivanja dionika, u kojem je dionik pozvan dati povratne informacije o pruženim informacijama, uključujući predlaganje poboljšanja, davanje relevantnih perspektiva, mišljenja (pozitivnih i negativnih), ideja i drugih relevantnih prijedloga koji stvaraju osjećaj uvažavanja, poštovanja i dobrodošlice u stvaranju rezultata djelovanja (aktivnosti, projekata, programa, itd.).
- **Obuhvaćanje dionika** sljedeća je viša razina uključivanja dionika tijekom koje dionici počinju osjećati „vlasništvo“ nad djelovanjem te njegovim rezultatima i ishodima, ujedno u kojem se raspravljaju i dogovaraju modeli aktivnijeg sudjelovanja, stvaraju se složeniji i sveobuhvatniji doprinosi, zajednički stvoreni od strane dionika, ali uglavnom na neformalan način i bez sudjelovanja u odlučivanju.
- **Suradnja dionika** je najviša razina uključivanja dionika u kojima dionici počinju surađivati i pridonositi djelovanju na sustavniji i održiviji način. To stvara izgradnju odnosa uspostavljanjem neke vrste organiziranog i strukturiranog rada (redovitiji sastanci, sudjelovanje u formalnim tijelima i strukturama s nekim elementima odgovornosti za donošenje odluka, ili čak kroz formalnu suradnju i strukture donošenja odluka, sporazume o suradnji, partnerstva i poslovni modeli). Ovo je stupanj uključenosti koji se očekuje u lokalnim CSHUB-ovima.



Slika 6 - Četiri razine uključivanja dionika pokazuju rast intenziteta uključivanja sa svakim korakom angažmana; međutim, svaki korak obično uključuje prethodne

Obavješćavanje	Savjetovanje	Obuhvaćanje	Suradnja
Najosnovnija razina uključivanja, uglavnom jednosmjerna bez ili s minimalnom interakcijom	Postavljaju se određena pitanja, ali ne potpuna rasprava ili interakcija	Više prilika za raspravu i suradnju, ali ne uključivanje u donošenje odluka	Potpuna uključenost, koja često uključuje neku vrstu odlučivanja, a ponekad čak i partnerstvo

Slika 7 - Četiri razine uključivanja dionika i vrste njihovog angažmana

Sljedeći sličan logički slijed koraka, drugi pristupi (utemeljeni na istom teorijskom okviru) usmjeravaju viziju na 'ishode', a ne na 'akcije', a zatim promoviraju uspješan proces koji se temelji na strateškom razmišljanju, analizi, valorizaciji kapaciteta, dizajnu, reviziji i izvještavanju. To znači: vrlo sličan koncept uključivanja u nešto drugačijoj strukturi i strukturalnoj shemi.

Sličan, ali malo drugačije grupiran proces uključivanja dionika predstavljen je u donjoj shemi, dijeleći proces u pet glavnih faza, uključuje sljedeće aktivnosti:

KORAK 1 | Strateško promišljanje o uključivanju

Mapiranje dionika; Postavljanje strateških ciljeva za uključivanje; Prepoznavanje problema; Davanje prioriteta dionicima i problemima.

KORAK 2 | Odvajanje vremena za analizu i planiranje angažmana

Pregled vašeg napretka; Učenje od drugih i prepoznavanje potencijalnih partnera; Procjena trenutnih angažmana i izrada ciljeva dionika; Razumijevanje i učenje o dionicima i njihovim predstavnicima; Provjera obveza prema resursima i definiranje „margina kretanja“ ili koja očekivanja možemo i želimo ispuniti, a koja ne; Kreiranje plana usmjerenog na problematiku uključivanja dionika.

KORAK 3 | Održavanje i jačanje kapaciteta potrebnih za djelotvoran angažman

Jačanje sposobnosti vaše tvrtke da djeluje; Razvijanje internih vještina i karakteristika potrebnih za uključivanje dionika; Razmatranje zahtjeva dionika za uključivanjem.

KORAK 4 | Sudjelovanje s dionicima na načine koji djeluju

Identificiranje najučinkovitijih metoda uključivanja; Zajednički pristupi zainteresiranim stranama; Osmišljavanje procesa uključivanja;

KORAK 5 | Poduzimanje akcije i pregled uključivanja

Stvaranje akcijskog plana; Izvještavanje i davanje uvjerenja svojim dionicima; Pregled procesa uključivanja



Slika 8 - Još jedan pristup uključivanju dionika utemeljen na Priručniku praktičara o uključivanju dionika

B dio: Kako pokrenuti proces uključivanja dionika u CSHUB-ovima

Ovaj dio Priručnika sadrži smjernice za partnere projekta TASKFORCOME kako provesti proces uključivanja dionika u njihovom specifičnom lokalnom kontekstu. Drugim riječima, ovaj dio pruža konkretnu „primjenu“ Koncepta sudjelovanja dionika u okviru lokalnih CSHUB-ova čije je osnivanje predviđeno projektom.

Polazišna točka je identifikacija osobe ili skupine ljudi koji su bili aktivno zaposleni na mjestu facilitatora procesa uključivanja dionika, što uključuje pripremu procesa, njegovu implementaciju, nadzor, evaluaciju i optimizaciju tijekom cijelog perioda uključivanja dionika.

Neke od sljedećih aktivnosti namijenjene su pripremi procesa te uključivanju nekoliko dionika (poput osoblja i stručnjaka angažiranih na projektu, uključujući vanjske stručnjake ili dionike s relevantnim znanjem o temi i koji su spremni sudjelovati u pripremu procesa uključivanja dionika).

Ostale aktivnosti će uključivati druge dionike, moguće širok opseg relevantnih dionika kako bi se pokrenuo proces uključivanja dionika kroz početne sastanke i obuke ili radionice. Što veći broj lokalno i regionalno relevantnih dionika će se informirati o projektu, očekivanim ishodima, procesu uključivanja dionika te će

im se predstaviti uloga i koristi od sudjelovanja. Također, na radionicama se planira uspostaviti dogovor o nadolazećim koracima.

Ovaj priručnik pruža alate, ideje i smjernice ne samo za početne sastanke za obuku i uključivanje dionika, koji se očekuju na početku procesa i koji predstavljaju specifičan rezultat projekta TASKFORCOME (radionice za obuku, vidi Prilog I za predloženi format dnevnog reda); već također pruža smjernice za trajnu i održivu interakciju među dionicima kako bi se postigla njihova intrinzično motivirana, konzistentna i proaktivna uključenost, konstruktivno i produktivno sudjelovanje, samim time važan i učinkovit doprinos radu CSHUB-ova.



Slika 9 – Praktična provedba započinje uspostavljanjem lokalnih timova na razini partnerskih organizacija koji se sastoje od facilitatora procesa uključivanja dionika i logističke podrške, a zatim uključuje pripremne aktivnosti (npr. priprema materijala, komunikacijske i koordinacijske aktivnosti itd.), organizaciju početka obuka i pratećih sastanaka i aktivnosti potrebnih za uspješno uspostavljanje i vođenje lokalnih CSHUB-ova.

10. Pokretanje procesa uključivanja dionika

Ovaj korak je prvi praktični korak u procesu uključivanja dionika. Uključuje definiranje tima za uključivanje dionika koji vodi facilitator za uključivanje dionika.

Facilitator za uključivanje dionika je osoba koja će olakšati proces uključivanja dionika od njegovog početka do završne faze koja uključuje osnivanje i pokretanje CSHUB-a. Glavne odgovornosti ove osobe su voditi i olakšati proces komunikacije, inspiracije, uključenosti, gradeći odnos povjerenja i suradnje između projektnog tima i dionika relevantnih za uspostavljanje i vođenje CSHUB-a. Njegov glavni cilj je uspostaviti produktivnu i potpurnu atmosferu, prvo u timu za uključivanje dionika uspostavljenom među projektnim partnerima, a zatim u širem krugu dionika.

Budući da je upravljanje međuljudskim odnosima osjetljiva zadaća, osoba na ovoj poziciji u idealnoj situaciji bi trebala biti izvrstan i inspirativan komunikator s relevantnim društvenim i govorničkim vještinama. Njegove zadaće uključuju pripremu i provedbu participativnih treninga, umrežavanja i aktivnosti za poticanje grupnog rada, izgradnju tima i ko-kreativne suradnje te se od njega očekuju rukovoditeljske vještine, kao i vještine rješavanja sukoba. Budući da se projekt bavi pitanjima migranata, visoka razina međukulturalnog razumijevanja također je ključna osobina uspješnog facilitatora. Ako organizacija nema zaposlenika koji odgovara navedenim kriterijima, može biti angažiran kao vanjski suradnik, odnosno podugovaranjem.

Konačno, osim facilitatora, tim projektnih partnera trebao bi uključivati članove i osoblje projekta koji će pomagati u procesu pripreme, implementacije i praćenja uključivanja dionika, kao i pripremi i distribuciji materijala za uključivanje dionika te pripremi i provođenju aktivnosti (početna komunikacija putem e-pošte, popratni telefonski pozivi, pružanje informacija, organiziranje početnog treninga i daljnjih operativnih sastanaka itd.). Tim bi se trebao sastojati od najmanje dvije osobe (facilitator i logistička podrška), ali optimalno bi trebao uključivati više ljudi iz partnerskih organizacija, ali i nekih drugih zainteresiranih lokalnih organizacija.

I facilitator i logističko osoblje trebali bi započeti s korištenjem ovog priručnog materijala kako bi se upoznali s ciljevima procesa uključivanja dionika, strategijom, alatima, studijama slučaja i drugim relevantnim resursima potrebnim za uspješno pokretanje i provedbu navedenog procesa. Svi facilitatori imat će kontinuiranu potporu voditelja aktivnosti radnog paketa te mogu dijeliti svoja iskustva putem međusobne komunikacije na transnacionalnoj razini.

Na idućim stranicama proces uključivanja dionika opisan je korak po korak te kontekstualiziran u okviru projekta TASKFORCOME. Svaki korak sastoji se od uvodnog dijela koji objašnjava svrhu i predloženu metodologiju za planiranu aktivnost u tom procesu. Zatim slijedi opis predložene aktivnosti za svaki korak u uključivanju dionika. Naravno, predložene aktivnosti i metodologije su samo indikativne i svaki ih partner može prilagoditi specifičnim lokalnim potrebama, situacijama i kapacitetima.

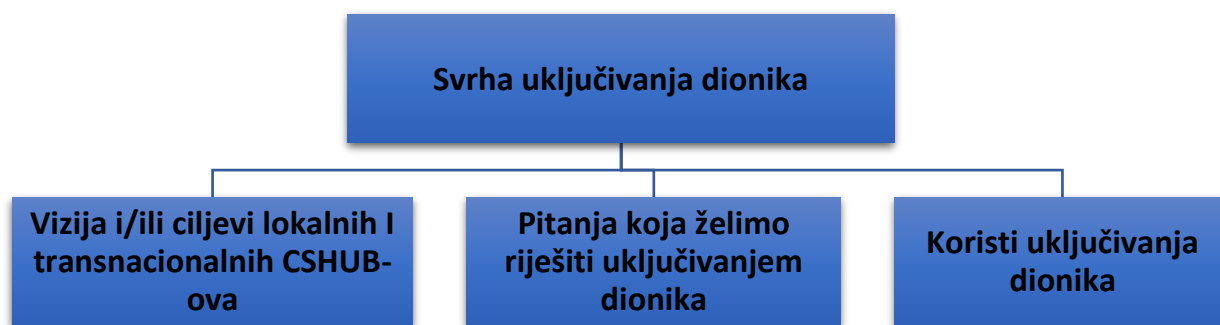
Od projekta TASKFORCOME se očekuje isporuka višestrukih rezultata temeljenih na dinamičnom okviru uključivanja dionika, koji se sastoji od „živih“ elemenata koji se mogu nadograđivati tijekom procesa, kao i tijekom uspostavljanja i upravljanja CSHUB-ovima, a sve s ciljem podizanja relevantnosti samih CSHUB-ova te, u konačnici, jačanja i proširenja baze članova, podrške, održivosti, dosega i utjecaja uspostavljenih CSHUB-ova u svakom od projektnih područja.

11. Svrha uključivanja dionika

Većina procesa planiranja započinje na razini strateškog planiranja gdje se definira šira slika uključivanja dionika. Može započeti opsežnom vizijom konačnog cilja; uključuje pitanja koja je potrebno riješiti i/ili prioritetne ciljeve koje je potrebno postići te koristi i potencijale koji će se iskoristiti zahvaljujući procesu uključivanja dionika.

Stoga, prvi korak uspješne strategije uključivanja dionika predstavlja definiranje razloga zašto se pojedini dionici uključuju, odnosno definiranje svrhe uključivanja dionika.

Svrha u kontekstu projekta TASKFORCOME može proizaći iz vizije ili cjelovite slike koja se želi postići s CSHUB-ovima, migrantskim i društvenim poduzetništvom te društvenim poduzećima temeljenim na zajednici općenito, i/ili iz popisa problema koja se žele riješiti, i /ili iz općeg popisa prednosti procesa uključivanja dionika.



Slika 10 – Definicija svrhe uključivanja dionika CSHUB-ova može uključivati jedan ili više paralelnih procesa: definiranje hipotetičke cjelovite slike i ciljeva stvaranja CSHUB-a, definiranje pitanja kojima se želi baviti i razumijevanje svih prednosti uključivanja dionika.

Svaki projektni partner ohrabruje se na korištenje jedne ili više ovih mogućnosti, ili svih njih, za stvaranje vlastite svrhe procesa.

Međutim, opću je definiciju moguće odrediti na transnacionalnoj projektnoj razini, opisanu u tablici u nastavku.

Svrha uključivanja dionika za stvaranje CSHUB-ova na transnacionalnoj razini

Vizija i/ili ciljevi lokalnih i transnacionalnih CSHUB-ova	Pitanja koja želimo riješiti uključivanjem dionika	Koristi uključivanja dionika
<p>Vizija CSHUB-a na razini TASKFORCOME projekta je stvoriti globalno inovativne i atraktivne otvorene fizičke i virtualne prostore koji bi mogli sinergizirati interese, potrebe, mogućnosti i resurse lokalnih i regionalnih zajednica i ekonomija, njihovih dionika s jedne te migrantskih i društvenih poduzetnika i poduzeća s druge strane, te ih pretvoriti u pozitivan utjecaj za sve uključene, s ciljem stvaranja inovativnih, održivih i uključivih društava u ciljnim regijama, Europi i šire.</p> <p>CSHUB-ovi su mjesta na kojima se zainteresirani, razvojno progresivni dionici međusobno susreću, uče, dijele i trguju, zajedno razvijaju nove ideje, koncepte, poslovne modele, proizvode, usluge, inovacije, kolaboracije i partnerstva, ali i su-stvaraju i su-upravljaju potpornim, samoodrživim i učinkovitim eko sustavima koji podupiru njihove jedinstvene individualne vizije, misije i ciljeve kroz kombinaciju jednakih jedinstvenih kapaciteta, resursa i socio-ekonomskih i kulturnih perspektiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Migrantsko poduzetništvo (ME) i društveno poduzetništvo (SE) nisu na odgovarajući način iskorišteni za poticanje ekonomskog rasta i društvene kohezije na ciljnim teritorijima projekta, EU-a i širom svijeta - Ograničeni specifični ljudski kapital migranata i društvenih poduzetnika - Nedostatna upoznatost ME-a s funkcioniranjem lokalnih tržišta rada i regulatornim okvirima poslovanja - Poteškoće u pristupu poslovnim mrežama za ME/SE - Nedostatak ciljanih programa za pokretanje poduzeća i poslovnu podršku te prilagođenih obuka za ME/SE - Nedostatak znanja i svijesti o potencijalu društvene ekonomije za regionalni razvoj - Nedostatak pristupa odozdo prema gore za stvaranje inovacijskih ekosustava i - Nepostojanje strategija za umrežavanje i rasta 	<p>CSHUB-ovi bi trebali stvoriti jasno definirane koristi za sve dionike uključene u proces njihovog stvaranja i upravljanja. Neke od koristi mogu uključivati izgradnju međusobnog razumijevanja i povjerenja (u stvaranju i održavanju CSHUB-ova, ali i u međusobnoj podršci), stvarajući snažnu i održivu motivaciju za sudjelovanje i doprinos, suradnju i sl. Uključivanje dionika povećava razinu važnosti, utjecaja, vlasništva, izvedivosti i održivosti CSHUB-ova i njihovih programa i aktivnosti za sve uključene dionike (oni imaju ulogu u CSHUB aktivnostima i su-stvaranju programa). Navedeno se postiže sinergijom resursa, ali i ekonomijom razmjera (npr. poduzetničkim naporima migranata), umrežavanjem i omogućavanjem kontinuiranog učenja i dijeljenja te povećanjem njihove konkurentnosti. Uključivanje dionika doprinosi reprezentativnosti, demokraciji, transparentnosti i dobrom upravljanju te promiče interkulturalni dijalog, sudjelovanje, uključivanje, integraciju, ali i inovacije, razvoj ljudskog i društvenog kapitala dionika i zajedničke napore.</p>

Slika 11–Predložena vizija CSHUB-ova, problema koji se nastoje riješiti (definiranih projektnim prijedlogom) i popis prednosti uključivanja dionika na razini projekta koji se mogu koristiti za inspiraciju i/ili za prilagodbu lokalno/regionalno relevantne vizije i razloga sudjelovanja dionika u lokalnim/regionalnim CSHUB-ovima

Aktivnost 1

SMJERNICE ZA LOKALNU / REGIONALNU AKTIVNOST PRIPREME

Prvi zadatak za tim uključen u proces uključivanja dionika je izraditi lokalno/regionalno relevantan prijedlog svrhe uključivanja dionika CSHUB-ova, koristeći isti ili sličan predložak na razini projekta. Navodimo korake za pripremu aktivnosti.

1. Definirajte članove projektnog tima (odabranog facilitatora za uključivanje dionika te članove radne skupine za uključivanje dionika) i po mogućnosti nekoliko drugih zainteresiranih i kompetentnih osoba (npr. predstavnik organizacije koja može zastupati migrante poduzetnike ili migrante općenito ili koja ima iskustvo u pružanju podrške poduzetnicima migrantima). Te će osobe biti uključene u kreiranje prvog nacrt lokalne/regionalne CSHUB svrhe za uključivanje dionika.
2. Organizirajte radni sastanak u trajanju 1,5 sata u obliku interaktivne radionice. Facilitator bi trebao kratko predstaviti projekt, ciljeve CSHUB-ova, predstaviti sebe i projektni tim te objasniti svrhu, ciljeve, rezultate i metodologiju sastanka.
3. Upotrijebite prezentaciju ili uređivač teksta s praznom tablicom poput dolje predstavljene koja je projicirana na zid ili zaslon ili poster sa sličnim ispisanim ili nacrtanim tablicama pričvršćenim na *flipchart* ili zid kako biste razmjenjivali ideje.
4. Izradite prijedlog lokalne/regionalne vizije CSHUB-a, problema koje nastojite riješiti te razloga za uključivanje dionika u su-stvaranju su-upravljanju lokalnim i regionalnim CSHUB-ovima, kao i koristi koje proizlaze iz tog angažmana.

Svrha uključivanja dionika za stvaranje CSHUB-ova na lokalnoj/regionalnoj razini

Vizija i/ili ciljevi lokalnog/regionalnog CSHUB-a	Problemi koje nastojimo riješiti uključivanjem dionika	Koristi proizašle iz uključivanja dionika

Slika 12 – Obrazac za prvi radni sastanak projektnog tima za definiciju vizije lokalnog/regionalnog CSHUB-a te glavnih razloga za, kao i koristi od uključivanja dionika CSHUB-a na lokalnoj razini

5. Podijelite ovaj prijedlog u obliku nacrt s relevantnim dionicima (tijekom početnih sastanaka) te sa zainteresiranom javnošću (putem javnih konzultacija na web stranici i društvenim mrežama). Zatražite povratne informacije i prijedloge ciljnih skupina na Vašoj lokalnoj/regionalnoj razini.
6. Ponavljajte prijedlog dok ne postane prihvatljiv i inspirativan za sve uključene i ciljne skupine na lokalnoj/regionalnoj razini te ga koristite za sljedeće korake kao ulaznu informaciju u procesu uključivanja dionika.

12. Opseg uključivanja dionika

Opseg uključivanja dionika obuhvaća definiciju svih relevantnih aspekata opsega za organizaciju, projekt ili aktivnost. Unutar TASCKFORCOME projekta mogu se definirati četiri glavna opsega uključivanja za stvaranje i funkcioniranje CSHUB-ova :

- **Problemi ili sektori** kojima će se CSHUB-ovi baviti, odnosno biti usmjereni na njih. Opseg problema ili sektora koji će biti obuhvaćeni CSHUB-om također definira vrste dionika relevantne za uključivanje. Npr. ako se planiraju uključiti pitanja pružanja poslovne, pravne i financijske potpore društvenim i migrantskim poduzetnicima te istovremeno podupirati ekonomske i društvene inovacije, društveni, ekonomski i ekološki održiv razvoj zajednice, socijalnu i ekonomsku uključenost i integraciju marginaliziranih pojedinaca i skupina itd, biti će potrebni dionici koji mogu obuhvatiti ova područja u procesu planiranja uključivanja dionika. Također, neki lokalni CSHUB-ovi mogu odlučiti žele li se fokusirati na specifična područja potpore, odnosno sektore poput kreativnog i kulturnog poduzetništva, održivog i uključivog turizma, društvenih istraživanja i razvoja, međusektorske suradnje, ekonomske demokracije, digitalnih inovacija, ulaganja s društvenim učinkom itd. (uzimajući u obzir rezultate i uvide analiza lokalnog tržišta rada izrađenih u okviru projekta). Ove će specifične teme zahtijevati uključivanje dionika posebne sektorske ekspertize.
- **Geografska područja ili teritoriji** u kojima će CSHUB-ovi djelovati. Oni se mogu odnositi na lokalnu ili regionalnu zajednicu, ali mogu imati nacionalni ili prekogranični, odnosno transnacionalni opseg. Npr. CSHUB u Splitu može se odlučiti za fokus na probleme na regionalnoj razini te obuhvatiti četiri dalmatinske županije u Hrvatskoj. U tom bi se slučaju u mapiranju dionika uključili dionici iz svih navedenih županija.
- **Vremenski okviri** uključivanja dionika: kratkoročni, srednjoročni ili dugoročni strateški aspekti uključivanja dionika. Navedeno se može odnositi samo na fazu stvaranja CSHUB-ova, ali u TASCKFORCOME projektu inicijalni fokus je jednako na fazi stvaranja i operativnoj fazi, što znači kako se uključivanje dionika očekuje u svim vremenskim okvirima.
- **Mandat angažmana** definira odgovornost za proces uključivanja dionika, kao i vlasnike samog procesa. U projektu TASCKFORCOME minimalni mandat i vlasništvo su u rukama projektnih partnera. Međutim, mandate i vlasništvo je moguće proširiti izvan granica projektnog partnerstva, pri čemu bi svaki partner trebao definirati opseg mandata i vlasništva svoje zajednice i društvenog središta. Na višim razinama uključivanja navedeno može značiti zajedničko ulaganje ili zajedničko vlasništvo, model partnerstva koji bi omogućio dugoročnu održivost i učinkovitost predloženog lokalnih i/ili regionalnih i/ili nacionalnih i/ili transnacionalnih zajednica i *hubova*.



Slika 13 – Definicija opsega uključivanja dionika uključuje tematske, prostorne, vremenske i jurisdikcije opsege koji se trebaju definirati u početnoj pripremnoj fazi

Na razini projekta, možemo predložiti sljedeću verziju nacrtu sudjelovanja dionika:

Sektori	Područja/teritoriji	Vremenski okvir	Mandat/vlasništvo
<ul style="list-style-type: none"> - Društvene inovacije - Društveno poduzetništvo - Migrantsko poduzetništvo - Lokalni/regionalni pametni, održivi i uključivi razvoj - Kulturne i kreativne industrije - Tržište rada - Migracije - Migrantske, politike tržišta rada i društvene politike 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokalne i regionalne zajednice - Međunarodna/međuregionalna razina (države projektnih partnera) - Srednjoeuropska razina - Razina EU-a - Migrantske zemlje (migranata uključenih u poduzetničke aktivnosti u CSHUB-ovima, npr. u međunarodnoj trgovini i drugim područjima razmjene) - Globalna razina 	<ul style="list-style-type: none"> - Kratkoročni: faza ko-dizajna CSHUB-ova - Srednjoročni: faza ko-kreacije CSHUB-ova - Dugoročni: faza su-upravljanja CSHUB-ima (trajno) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mogućnosti vlasništva nad CSHUB-om: projektni partneri na lokalnoj/regionalnoj razini; projektni partneri + ključni lokalni/regionalni institucionalni dionici, projektni partneri + ključni lokalni/regionalni institucionalni dionici + ciljne skupine i krajnji korisnici (npr. društvena poduzeća s fair-share modelom poslovne strukture)

Slika 14 – Nacrt prijedloga definicije opsega uključivanja dionika na razini projekta s naglašenom predloženom izabranom opcijom mandata/vlasništva

Aktivnost 2

SMJERNICE ZA LOKALNU/REGIONALNU PRIPREMNU AKTIVNOST

Zadatak za članove projektnog tima na lokalnoj/regionalnoj razini je kreirati lokalno/regionalno relevantni prijedlog definicije opsega uključivanja dionika koristeći isti ili slični predložak na razini projekta kao što je predloženo gore. Ovo su koraci za pripremu aktivnosti. Slijedite iste ili slične korake za pripremu kao u Aktivnosti 1.

- Napravite prijedlog opsega uključivanja dionika

Sektori	Područja/ Ciljani teritoriji	Vremenski okviri	Mandat/vlasništvo
1.	2.	3.	

Slika 15 – Nacrt prijedloga obrasca za definiranje opsega uključivanja dionika za radionicu na lokalnoj/regionalnoj razini koji pokriva četiri aspekta opsega uključivanja dionika

- Slijedite iste ili slične daljnje korake kao u Aktivnosti 1.

13. Profiliranje dionika

Mapiranje dionika u velikoj je mjeri povezano s prethodnim koracima koji uključuju definiranje šire slike. Naime, definicija različitih opsega može značiti da se koriste izrazito različiti postupci mapiranja.

Mapiranje dionika može započeti s definiranjem profila dionika. Navedeno može uključivati izradu liste kvaliteta bitnih za širu sliku (npr. za zajednicu ili društveno središte), opseg uključivanja dionika i već poznate dionike (poput projektnih partnera, ciljnih skupina poput migranata, migranata poduzetnika, društvenih poduzetnika, društvenih poduzeća utemeljenih na zajednici, potpornih institucija za MSP-ove itd.). Nakon profiliranja, proces uključuje mapiranje i pozicioniranje te, na poslijetku, pregled mape dionika.

Popis kvaliteta može uključivati:

- Ključne kompetencije i druge resurse relevantne za dizajn, pokretanje i upravljanje društvenim središtima (npr. znanje o osnivanju, razvoju i marketing MSP-a, pristup relevantnim skupinama migrantske populacije, znanje o financiranju migrantskog poduzetništva);
- Oblici motivacije koji se očekuju (npr. intrinzična motivacija za društvenu inkluziju, inovacije ili bolje eko sustave za društveno-ekonomski razvoj)
- Razine utjecaja ili društvenog kapitala i/ili povezanosti s ciljanim skupinama (npr. migrant poduzetnici, migrant, donositelji odluka itd.)
- Sposobnost za angažman (npr. politička, tehnička, operativna, lingvistička itd.)
- Legitimnost i reprezentativnost
- Tipovi sektora ili struktura (javni, privatni, civilni, potrošački, obrazovni, društveni, zdravstveni itd.)
- Postojeći odnosi s partnerima i/ili ciljanim skupinama i/ili drugim dionicima (npr. dionicima povezanim s izvorima financiranja ili kompetencije)

Aktivnost 3

SMJERNICE ZA LOKALNU/REGIONALNU PRIPREMNU AKTIVNOST

Zadatak za članove projektnog tima na lokalnoj/regionalnoj razini je izraditi lokalno/regionalno relevantan prijedlog profiliranja dionika koristeći isti ili slični predložak na razini projekta kao što je predloženo gore. Ovo su koraci za pripremu aktivnosti. Slijedite iste ili slične korake za pripremu kao u Aktivnosti 1.

1. Napravite prijedlog ključnih kompetencija, resursa, očekivanja, motivacije, razine utjecaja, kapaciteta, legitimiteta, sektora, struktura i odnosa relevantnih za našu specifičnu lokalnu/regionalnu viziju, misiju i ciljeve projekta. Upotrijebite popis primjera iz gornjeg odlomka kako biste potaknuli raspravu, ali također pripremite i vlastiti popis odgovora za svaku skupinu kako biste upotpunili povratne informacije tima. O ovome se može dalje raspravljati tijekom radionice kao pripremni korak za element mapiranja dionika.
2. Slijedite iste ili slične daljnje korake kao u Aktivnosti 1.

14. Mapa dionika

Nakon profiliranja, može se nastaviti s mapiranjem tako što će se nabrojiti svi relevantni dionici za uspostavu CSHUB-ova. Na razini projekta, mogu se predložiti generičke mape dionika relevantne za uspostavu i upravljanje CSHUB-ovima, osobito one relevantne za migrantsko i/ili društveno poduzetništvo.

Osnovna skupina uključuje kategorije ciljnih skupina općenito definiranih TASKFORCOME projektom (skupine 1-11 na slici br. 16) koje bi se trebale zamijeniti stvarnim lokalnim dionicima ili čak proširene s lokalno, regionalno, nacionalno i međunarodno relevantnim dionicima. Na slici 16 su dodani primjeri nekih drugih skupina, uključujući oponente i/ili skeptike koji ne spadaju u ciljnu skupinu projekta, ali su važni dionici koji bi mogli usporiti ili čak obustaviti nastojanja, stoga analiza ovih dionika može pomoći u kreiranju mjera za ublažavanje ili minimiziranje navedenih rizika.

Skupine dionika relevantnih za uspostavu i upravljanje CSHUB-ovima, posebno onih relevantnih za migrantsko i/ili društveno poduzetništvo na projektnoj razini

1. Obrazovni centri i škole

Centri za strukovno obrazovanje i osposobljavanje; *One-stop-shop* pružatelji usluga; Centri za neformalno obrazovanje; Edukatori iz područja IKT-a; Centri za razvoj poduzetničkih vještina

2. Organizacije za podršku poslovanju

Gospodarske komore i mreže (npr. AICC Forum); poduzetnički i *start-up* inkubatori/akceleratori; klasteri i mreže za društvene inovacije; centri za društvene inovacije.

3. Tijela lokalne uprave i samouprave

Gradski odjeli odgovorni za društvene usluge i migracije; lokalni odjeli koji pružaju usluge za migrante, poduzetništvo i inovacije.

4. Tijela područne (regionalne) samouprave (uključujući županije, regije i urbane aglomeracije)

Regionalni odjeli za radnu inkluziju i integraciju migranata; regionalni odjeli koji se bave s RIS3; upravljačka tijela za ESI fondove.

5. Nacionalna tijela javne vlasti

Nacionalni sustavi za zaštitu tražitelja azila i izbjeglica; upravljačka tijela za Fond za azil, migraciju i integraciju; ministarstva vanjskih poslova, zdravstva i socijalne skrbi.

6. Sektorske agencije

Agencije za lokalni i regionalni razvoj; agencije za inovacije; centri za zapošljavanje i usmjeravanje u karijeri; agencije za zapošljavanje; agencije za strukovno obrazovanje i osposobljavanje; *coworking* prostori; udruženja društvenih anđela; financijske, dobrotvorne/filantropske zaklade/donatorske organizacije i druge potporne institucije i organizacije.

7. Interesne skupine uključujući nevladine organizacije

Pružatelji potpore, edukacija, pomoći za integraciju na tržište rada; agencije za dobrovoljne, participativne i građanske angažmane, udruženja doseljenika/izbjeglica.

8. Visokoobrazovne institucije i istraživački centri

Sveučilišta za društvene i ekonomske studije; nacionalni i međunarodni centri za istraživanje za društvene inovacije; Universities for social and economic studies; National and international research centre for social innovation; škole međunarodnih studija o migracijama.

9. MSP i velike tvrtke (u potrazi za radnom snagom)

Društvena poduzeća; migrantska poduzeća; društvena poduzeća zasnovana na zajednici; društvene zadruge, MSP-ovi; migrant enterprises; community based social enterprises; social cooperatives; SMEs; društvena zanimanja i inovativni *startupi* pod vodstvom migranata poduzetnika.

10. Međunarodne organizacije, EEIG-ovi pod nacionalnim zakonodavstvom

Međunarodne organizacije i asocijacije koje se zalažu za društvenu inkluziju migranata, Međunarodna organizacija rada; tajništva nadležna za makroregionalne strategije.

11. Zainteresirana javnost

Domaće stanovništvo, strano stanovništvo s legalnim boravkom, građani EU-a s migrantskim porijeklom i izbjeglice iz uključenih regija (Malopolska regija, Beč i tirolske regije, Splitsko-dalmatinska županija, Thüringen, Lombardia, Emilia Romagna i regija Marche)

12. Pojedinci s relevantnim kompetencijama ili utjecajima

Stručnjaci, savjetnici, konzultanti, treneri, inovatori, aktivisti, filantropi, utjecajni ljudi, novinari, političari i sl. koji podupiru i/ili imaju koristi od podupiranja inkluzije migranata i/ili općenite društvene i ekonomske inkluzije i integracije.

13. Protivnici i/ili skeptici

Političke stranke, akteri iz javnog, društvenog i privatnog sektora, poslovni konkurenti i slično, koji ne podržavaju ili im nije stalo do pitanja migranata i ljudskih prava, ne razumiju koristi koje proizlaze iz podupiranja migrantskog/društvenog poduzetništva, društvenih poduzeća utemeljenih na zajednici i društvenih *hubova* te čak mogu otvoreno izražavati neprijateljstvo prema navedenim skupinama i entitetima.

Slika 16 - Općenita karta dionika bitnih za CSHub i podržavaju stvaranje ekosustava **Aktivnost 4**

SMJERNICE ZA LOKALNU/REGIONALNU PRIPREMNU AKTIVNOST

Zadatak za članove projektnih timova na lokalnoj/regionalnoj razini je izraditi lokalno/regionalno relevantan prijedlog mape dionika, koristeći isti ili sličan predložak na razini projekta kao što je gore predloženo. Ovo su koraci za pripremu aktivnosti.

- Slijedite iste ili slične korake kao u Aktivnosti 1.
- Napravite prijedlog mape angažmana dionika.

Navedite i grupirajte sve dionike za koje mislite da bi mogli biti relevantni za uspostavu i upravljanje lokalnim/regionalnim CSHUB-ovima, osobito one relevantne za migrantsko i/ili društveno poduzetništvo na razini projekta – budite precizni, i ako možete imenujte ih (npr. nevladine organizacije koje imaju iskustva s migrantima i društvenom integracijom izbjeglica poput Udruge Mi sa sjedištem u Splitu koja djeluje na području tri dalmatinske i Ličko-senjske županije.

Slika 17 – Nacrt prijedloga obrasca za definiranje mape uključivanje dionika za radionicu na lokalnoj/regionalnoj razini koja pokriva četiri aspekta mapiranja uključivanja dionika

3. Slijedite iste ili slične daljnje korake kao za Aktivnost 1.

15. Pozicioniranje dionika

Nakon što je izrađen popis relevantnih dionika, njihova analiza trebala bi omogućiti da se dionici grupiraju prema unaprijed utvrđenim kriterijima. Naime, važno je razumjeti da neće svi dionici imati istu motivaciju i interese, kao i kompetencije, sposobnost te razinu utjecaja da jednako sudjeluju, doprinose i profitiraju od angažmana. Pravilno razumijevanje dionika može pomoći u boljem pozicioniranju svakog od njih na mapi dionika.

Za analizu dionika dostupni su brojni alati: matrica analize dionika, SWOT/PESTLE analiza dionika, Vennovi dijagrami, pauk dijagrami, prethodno predstavljena mapa utjecaja dionika itd. U sljedećem ćemo poglavlju koristiti nekoliko njih.

U prethodnoj vježbi mapirani dionici mogu se distribuirati u mapu utjecaja dionika, na temelju procjene njihovog utjecaja na glavne projektne teme, poput migrantskog i društvenog poduzetništva, društvenih poduzeća s temeljem u zajednici te dizajna, uspostave i upravljanja CSHUB-ovima. Neki od dionika imaju veliki utjecaj na navedene teme, drugi su značajno vezani uz njih, a postoje i oni na koje istovremeno utječu, ali su i pod utjecajem tih pitanja.

	Najmanje pod utjecajem	Umjereno pod utjecajem	Izrazito pod utjecajem
Najmanje utječu	4. Specijalizirane institucije u kulturi, kreativnim industrijama, ugostiteljstvu, graditeljstvu i drugim područjima gdje nedostaje radne snage	5. Lokalna radna snaga, uključujući trenutno nezaposlene 6. Korisnici društvenih <i>hubova</i> poput drugih poduzetnika, <i>coworkera</i> i sl.	7. Migranti i druge društveno isključene skupine; 8. Zaposlenici migrantskih i/ili društvenih poduzeća
Umjereno utječu	9. Utjecajni pojedinci, novinari, eksperti, mediji općenito	10. Druge organizacije civilnog društva, socijalne i obrazovne institucije koje rade s migrantima, društveno isključene skupine itd.	11. Migranti poduzetnici 12. Društveni poduzetnici
Izrazito utječu	13. Lokalni, regionalni, i nacionalni politički vođe i donositelji odluka, javne politike općenito 14. Lokalne institucije za podršku poduzetnicima (poput	15. Lokalne, regionalne i nacionalne vlasti, agencije za obrazovanje i strukovno obrazovanje	16. Projektni partneri 17. Organizacije koje podupiru ili su protiv migrantskog i/ili društvenog poduzetništva, poduzeća sa središtem u zajednici i društveni <i>hubovi</i>

	poduzetničkih inkubatora), investitori, donori, itd.		
--	--	--	--

Slika 18 – Opći prijedlog mape utjecaja dionika za društvene hubove, migrantske i/ili društvene poduzetnike i društvena poduzeća na razini projekta

Aktivnost 5

VODIČ ZA LOKALNU/REGIONALNU PRIPREMNU AKTIVNOST

Zadatak za projektne timove na lokalnoj/regionalnoj razini je izraditi lokalno/regionalno relevantan prijedlog mape pozicioniranja dionika, koristeći popis dionika (aktivnost 4) kao sredstvo za poticanje rasprave među članovima projektnog tima i drugih uključenih dionika na lokalnoj/regionalnoj razini. Ovo su koraci za pripremu aktivnosti.

1. Slijedite iste ili slične pripremne korake kao u Aktivnosti 1.
2. Napravite prijedlog mape dionika. Pokušajte biti precizni, umjesto da koristite općenite nazive (koristite imena konkretnih lokalnih/regionalnih nevladinih organizacija, poduzetničkih potpornih institucija, političkih stranaka, itd. Npr. u Hrvatskoj bi to mogla biti Udruga Mi koja ima iskustva u radu s izbjeglicama i prisilnim migracijama, Multimedijalni kulturni centar i Platforma doma mladih koji upravljaju Domom mladih u Splitu, građevinom unutar koje će CSHUB biti smješten, ili udruga “Okus doma” koja radi na inkluziji migranata). Za popis svih dionika pokušajte sebi postaviti neka od sljedećih pitanja:
 - *Tko radi na ili je aktivno uključen po pitanju migracija, migranata te posebno migrantskog poduzetništva? Tko su dionici koju su pod utjecajem njihovih aktivnosti ili mogu utjecati na njih?*
 - *Tko radi na ili je aktivno uključen u pitanja društvene inkluzije, društveno-ekonomske integracije i posebno društvenog poduzetništva i/ili društvenih poduzeća s temeljem u zajednici? Postoje li na tom području društveni hubovi? Tko radi na njihovom dizajnu, razvoju i upravljanju? Tko su dionici koju su pod utjecajem njihovih aktivnosti ili mogu utjecati na njih?*
 - *Tko su migrantski/društveni poduzetnici na lokalnoj/regionalnoj razini? Tko su dionici koju su pod utjecajem njihovih aktivnosti ili mogu utjecati na njih?*
 - *Tko bi mogao imati bilo kakav pozitivan ili negativan interes za ova pitanja i dionike povezane s njima? Tko je zainteresiran ili bi mogao biti zainteresiran za pomoć gore spomenutim dionicima? Tko su potencijalni neprijatelji, konkurencija ili potiskivači ovih dionika i njihovih aktivnosti?*
 - *Postoje li neki neočekivani pojedinci koji bi mogli pomoći ili odmoći našim nastojanjima u navedenim područjima?*
- Koristite sljedeću mapu kako biste razumjeli razinu utjecaja koju dionici imaju na lokalne/regionalne CSHUB-ove i migrantsko/društveno poduzetništvo.

	Najmanje pod utjecajem	Umjereno pod utjecajem	Najviše pod utjecajem
Najmanje utječu	-	-	-
Umjereno utječu	-	-	-
Najviše utječu	-	-	-

Slika 19 – Prijedlog obrasca mape dionika za mapiranje dionika relevantnih za CSHUB-ove, migrantska i/ili društvena poduzeća te društvena poduzeća s temeljem u zajednici, na razini projekta

3. Slijedite iste ili slične popratne korake kao za Aktivnost 1.

Jedan od sljedećih, često korištenih alata za analizu dionika je matrica za analizu dionika. Iako postoje brojne inačice ove analize, ovdje je prikazana jedna od najučinkovitijih, koja se koristi u lokalnom kontekstu Clustera za eko-društvenu inovaciju i razvoj CEDRA Split, zasnovana na dugogodišnjem iskustvu analize i angažmana dionika.

Ova verzija matrice je djelomično prilagođena verzija alata koji je dio Smjernica za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, kojeg je objavila Europska komisija – Ured za suradnju EuropeAid.

Razlika je uglavnom u formulacijama, ali opći koncept ostaje isti, uključujući glavne korake:

1. **Grupiranje svih mapiranih dionika** u logične grupe (prvi red tablice) za koje se smatra kako imaju slične karakteristike, vizije, interese, ciljeve i potrebe povezane s glavnim problemima/prilikama/inicijativama s kojima se bave te slične sposobnosti i motivaciju, kao i ograničenja. Također, na određene grupe dionika mogu se primijeniti slične radnje, mjere i odgovori kako bi njihov angažman bio učinkovit.
2. **Analiza vizija, interesa, ciljeva, očekivanja i potreba dionika** (drugi red tablice) relevantnih za opće probleme, prilike ili inicijative za stvaranje promjena;
3. **Analiza kapaciteta i motivacije dionika** (treći red tablice) za doprinos stvaranju promjena, uključujući negativne aspekte kapaciteta i motivacije (npr. ograničenja).
4. **Osmišljavanje mogućih akcija, odgovora i mjera** (četvrti red tablice) na vizije, interese, ciljeve, očekivanja i potrebe dionika te potpuno angažiranje njihovih kapaciteta i motivacije.

Prikazana tablica je primjer matrice analize dionika primijenjena na konkretni projektni slučaj analize migranata na jednom od ciljnih područja projekta, tj. u gradu Splitu i Splitsko-dalmatinskoj županiji. Ovaj slučaj se može koristiti kao primjer kako konkretna analiza može izgledati za CSHUB-ove na različitim ciljanim područjima projekta.

Dionici relevantni za opći problem (e), priliku ili inicijativu za promjenu i osnovne karakteristike dionika	Njihove vizije, interesi, ciljevi, očekivanja i potrebe relevantni za opći problem (e), priliku ili inicijativu za promjenama	Kapacitet i motivacija za doprinos promjenama, uključujući negativne aspekte kapaciteta i motivacije (npr. ograničenja)	Moguće akcije, mjere i odgovori na vizije dionika, interese, ciljeve, očekivanja i potrebe te njihov kapacitet i motivaciju
<p>MSP i velike tvrtke U Splitsko-dalmatinskoj županiji djeluje 16.751 aktivnih pravnih subjekata, a najviše ih je bilo u trgovini (4.712), ugostiteljstvu (2.972), građevinarstvu (2.636) i stručnim uslugama (2.405). Mnogi od njih su suočeni s problemima manjka radne snage zbog depopulacije i sve veće ovisnosti gospodarstva o turizmu.</p> <p>Migranti poduzetnici i njihove obitelji Oko 500 (?) poduzetnika, uglavnom iz Kosova, Bosne i Hercegovine i drugih zemalja bivše Jugoslavije, a manji broj s dalekog i srednjeg istoka (Kina, Indija, itd.), Ukrajine itd., uglavnom mala poduzeća, neka od njih su organizirana u manjinske udruge ili neformalne skupine, uglavnom u ugostiteljstvu i maloprodaji.</p> <p>Društveni poduzetnici i njihovi članovi Oko 100 društvenih poduzeća, uglavnom su to udruge s gospodarskim aktivnostima, zadruge i društva s ograničenom odgovornošću, organizirana u neformalne mreže i nekoliko formalnih struktura, uklj. klasteri eko-društvene ekonomije; slaba vidljivost sektora.</p> <p>Društvena poduzeća s temeljem u zajednici Samo nekoliko njih; niska razina razumijevanja i svijesti javnosti o njima, njihovom funkcioniranju i potencijalima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilno i uspješno poslovanje za održavanje i poboljšanje sredstava za život (za migrantsko poduzetništvo) i/ili njihovu društvenu, ekonomsku i/ili okolišnu misiju i utjecaj (za društveno poduzetništvo). - Potrebna je podrška drugim MSP-ovima + dodatna podrška zbog njihovih specifičnih poslovnih konteksta i potreba (npr. specifični društveno-kulturni kontekst ili poslovni modeli <i>triple bottom line</i> te njihove specifične potrebe i izazovi). - Društveno-ekonomski kontekst može biti diskriminirajući zbog nerazumijevanja njihovih specifičnosti. - Manjak radne snage i specifične vrste poduzetništva mogu biti prilika. Također, sve više društvenih pitanja na jednoj i sve manje dostupnih sredstava na drugoj strani zahtijevaju inovativne modele pristupa ovim pitanjima gdje migrantsko poduzetništvo/društveno poduzetništvo može imati veliki utjecaj na društvene promjene. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jako zainteresirani za stvaranje boljih uvjeta razvoja migrantskog/društvenog poslovanja i njihovih specifičnih potreba prilagođenih sustava podrške. - Ograničene informacije, znanje, vještine, izvori, politički utjecaj i ponekad i povjerenje u nastojanja lokalnih dionika kako bi im se pomoglo. - Ograničeni društveni kapital i nedostatak umrežavanja između lokalnih gospodarskih dionika sprječavaju aktiviranje društvenog kapitala i sinergije. - Društveni poduzetnici su općenito vrlo motivirani za doprinos društvenim promjenama, ali često im nedostaju potrebna znanja, vještine i resursi kako bi uspješno kombinirali poslovne i društvene/okolišne aspekte svog društvenog poduzeća. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivnosti informiranja i izgradnje kapaciteta. - Uključiti ih i savjetovati ih u svim aktivnostima relevantnim za projekt, a posebno u CSHub-ovima i sustavima podrške stvaranju i upravljanju. - Predložiti, stvoriti i upravljati relevantnom, održivom, učinkovitom potpornom infrastrukturu (CSHub-ovi) i soft programima od mentoriranja do investicijske spremnosti i financiranja za MSP/društvena poduzeća na lokalnoj, regionalnoj i transnacionalnoj razini. - Kampanje za podizanje svijesti o migrantskom/društvenom poduzetništvu i njihovim potencijalima, problemima i rješenjima. - Razviti društvena poduzeća, mreže i klastere koji će ciljati na migrantska/društvena poduzeća kao na članove i pomagati im rasti zajedničkim marketingom, istraživanjem i razvojem, internom razmjenom i lancem opskrbe itd. - Stvoriti <i>follow-up</i> (naknadne) projekte koji će koristiti lekcije naučene iz ovog projekta i izravno ciljati migrantsko/društveno poduzetništvo.

<p>Obrazovni centri i škole Centri za obuku za strukovno obrazovanje i osposobljavanje; Pružatelji usluga na jednom mjestu; Centri za neformalno obrazovanje; Obrazovni pružatelji IKT alata; Centri vještina za poduzetništvo; 200+ predmeta u Splitsko-dalmatinskoj županiji.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj i održivost centara i škola. - Visokokvalitetni programi obrazovanja i osposobljavanja relevantni za lokalnu zajednicu i polaznike obrazovanja/treninga. - Većina ustanova za obrazovanje i osposobljavanje u mnogim regijama suočena je s izazovima u održavanju broja polaznika, tako da bi migranti mogli postati novo „tržište“ za njihove usluge i programe. - Većina ovih dionika treba se prilagoditi specifičnostima migrantske populacije i mogli bi trebati podršku u prilagođavanju svojih programa i usluga navedenim ciljnim skupinama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stručni su u obrazovanju, osposobljavanju, planu informiranja, animacije i komunikacije, razvoju programa i aktivnosti, implementaciji i praćenju/evaluaciji. - Imaju određenu stručnost u subvencioniranju programa obrazovanja i osposobljavanja za društveno marginalizirane skupine. - Motivirani su za stvaranje novih ili prilagođavanje postojećih programa ako to može pomoći poboljšanju njihove institucionalne važnosti i održivosti. - Možda im je potrebna pomoć u prepoznavanju potencijala i provedbi specifičnih programa za migrante, migrantsko poduzetništvo i društveno poduzetništvo općenito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivnosti informiranja i izgradnje kapaciteta o potrebama obrazovanja i osposobljavanja poduzetnika migranata i migranata općenito, migrantskoj populaciji itd. - Uključiti ih i savjetovati ih u svim aktivnostima važnim za projekt, posebno u obrazovanju i osposobljavanju migranata, CSHub-ovima i sustavima podrške stvaranja i upravljanja, uključujući kreiranje programa obrazovanja i osposobljavanja za ciljne skupine. - Kampanje za podizanje svijesti o migrantskom/društvenom poduzetništvu i njihovim potencijalima, problemima i rješenjima (posebno onih koji se bave obrazovanjem i obukom ovih grupa, dostupnim javnim i drugim mogućnostima financiranja ovih programa itd.). - Promocija novih programa obrazovanja i osposobljavanja za migrantska/društvena poduzeća.
<p>Organizacije za poslovnu podršku Gospodarske komore i mreže (tj. Forum AICC-a); Inkubatori/akceleratori za posao i start-up; Klasteri i mreže društvenih inovacija; Centri za društvene inovacije. 60+ organizacija u Splitsko-dalmatinskoj županiji.</p> <p>Sektorske agencije Agencije za lokalni i regionalni razvoj; Agencije za inovacije; Centri za zapošljavanje i zanimanja; Agencije za rad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj i održivost organizacija za podršku i njihovih programa. - Visokokvalitetni programi podrške relevantni za zajednicu, institucionalnu misiju, dionike organizacije i članove i polaznike programa. - Većina institucija za podršku suočava se s izazovima privlačenja visoko motiviranih, poduzetnički orijentiranih, a posebno inovacijskih orijentiranih 	<ul style="list-style-type: none"> - Stručni su u pružanju informacija, savjetovanju, mentoriranju i promociji, programima podrške i razvoja, implementaciji i praćenju/evaluaciji aktivnosti. - Stručni su u subvencioniranju programa poslovne podrške za početnike i perspektivne poduzetnike, inovatore, a neki od njih su stručni i u pružanju podrške za društvena poduzeća. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivnosti informiranja i izgradnje kapaciteta o potrebama migrantskog poduzetništva, migrantskoj populaciji itd. - Uključiti ih i savjetovati u svim aktivnostima važnim za projekt, posebno u kreiranju i upravljanju CSHub-ovima i sustavima potpore, uključujući stvaranje poslovnih programa podrške za ciljne skupine.

<p>i zapošljavanje; Agencije za strukovno obrazovanje i osposobljavanje; <i>Co-working</i> prostori; Udruge poslovnih anđela; Ulažacki kapital, financijske, dobrotvorne/filantropske, zaklade/donatorske organizacije i druge potporne institucije i organizacije. 40+ organizacija u Splitsko-dalmatinskoj županiji.</p>	<p>pojedina, startup-ova te malih i srednjih poduzeća.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Većina ovih dionika mora se prilagoditi specifičnostima migrantske populacije i mogli bi trebati podršku u prilagođavanju svojih programa i usluga navedenim ciljnim skupinama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivirani su za stvaranje novih ili prilagođavanje postojećih programa ako to može pomoći poboljšanju njihove institucionalne važnosti i održivosti. - Možda im je potrebna pomoć u prepoznavanju potencijala i provedbi specifičnih programa za migrante, migrantsko poduzetništvo i društveno poduzetništvo općenito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kampanje za podizanje svijesti o migrantskom/društvenom poduzetništvu i njihovim potencijalima, pitanjima i rješenjima (posebno onih koji se bave pružanjem programa poslovne podrške tim skupinama, dostupnim javnim i drugim opcijama financiranja za ove programe, itd.). - Promocija novih programa obrazovanja i osposobljavanja za migrantska/društvena poduzeća.
<p>Lokalna javna tijela Gradski odjeli odgovorni za društvene usluge i migracije; Lokalni odjeli koji pružaju usluge isključenim skupinama (uključujući migrante), poduzetništvo i inovacije. 16 gradova i 39 općina u Splitsko-dalmatinskoj županiji.</p> <p>Regionalna javna tijela (uključujući regije, županije i urbane aglomeracije) Regionalni odjeli za radnu inkluziju i integraciju migranata (društveni odjeli); Regionalni odjeli koji se bave RIS3; Split City je tijelo upravljanja EU ITU instrumentom.</p> <p>Nacionalna javna tijela Nacionalni sustavi zaštite tražitelja azila i izbjeglica; Upravljačka tijela za AMIF (Fond za azil, migracije i integraciju); Ministarstvo vanjskih i europskih poslova.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Održivi razvoj društva i gospodarstva. - Povećane ekonomske aktivnosti, ulaganja, zaposlenost i porezni prihod, smanjeni troškovi društvenih transfera, pružanje odgovarajućih odgovora na društveno-ekonomske i političke rizike i pitanja migracija i migranata. - Poboljšana kvaliteta života, društvena kohezija, stabilnost, zaštita i sigurnost. - Visokokvalitetne politike relevantne za zajednicu, sve njezine dionike i članove i polaznike programa. - Većina institucija za podršku suočava se s izazovima privlačenja visoko motiviranih, poduzetnički orijentiranih, a posebno inovacijsko orijentiranih pojedinaca, startup-ova te malih i srednjih poduzeća. - Većina ovih dionika mora se prilagoditi specifičnostima migrantske populacije i mogli bi trebati podršku u prilagođavanju svojih programa i usluga navedenim ciljnim skupinama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stručni su u pružanju informacija, savjetovanju, društvenim transferima i PR-u, razvoju politika i programa podrške, implementacije i nadzora. - Stručni su u subvencioniranju poduzeća, kao i programa podrške za početnike i perspektivne poduzetnike, inovatore, a neki od njih su stručni i u pružanju društvene i migrantske podrške. - Motivirani su za stvaranje novih ili prilagođavanje postojećih politika i programa ako to može pomoći u promicanju njihove političke i institucionalne važnosti i održivosti. - Možda im je potrebna pomoć u prepoznavanju potencijala i provedbi specifičnih programa za migrante, migrantsko poduzetništvo i društveno poduzetništvo općenito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivnosti informiranja i izgradnje kapaciteta o potrebama migrantskog poduzetništva, migrantskoj populaciji itd. - Uključiti ih i savjetovati u svim aktivnostima važnim za projekt, posebno u kreiranju i upravljanju CSHub-ovima i sustavima potpore, uključujući stvaranje poslovnih programa podrške za ciljne skupine. - Kampanje za podizanje svijesti o migrantskom/društvenom poduzetništvu i njihovim potencijalima, problemima i rješenjima (posebno onih koji se bave pružanjem programa poslovne podrške ovim skupinama, dostupnim EU i drugim mogućnostima financiranja za navedene programe, itd.). - Promocija novih politika i programa za migrantsko/društveno poduzetništvo.

<p>Interesne skupine uključujući nevladine organizacije Pružatelji pomoći, smještaja, edukacija iz područja strukovnog obrazovanja i uključivanja na tržište rada. Agencije za volonterske i participativne inicijative, udruženja migranata/izbjeglica. Broj navedenih skupina na splitsko-dalmatinskom području je oko 5.000.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj, povećanje utjecaja, vidljivost i održivost organizacija i njihovih programa. - Visokokvalitetni programi podrške relevantni za misiju i viziju organizacije te njene dionike i članove, kao i polaznike programa. - Diversifikacija i stabilnost izvora financiranja i prihoda. - Većina organizacija nailazi na izazove u pružanju u potpunosti relevantne, učinkovite i održive podrške svojim članovima i korisnicima. - Manjak kompetencija u/za društveno poduzetništvo, inovacije, klastersko djelovanje. - Većina dionika još uvijek se treba prilagoditi specifičnostima migrantske populacije i mogli bi trebati podršku u prilagođavanju svojih programa i usluga navedenim ciljanim skupinama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Imaju potrebnu imaju stručnost u pružanju informacija, savjeta, animiranju i zagovaranju, programima podrške te razvoju i provedbi projekata i aktivnosti. - Imaju stručnost u prikupljanju javnih sredstava, volontiranju, participativnoj demokraciji i uključivanju marginaliziranih skupina. - Možda im je potrebna pomoć u prepoznavanju potencijala i provedbi specifičnih programa za migrante, migrantsko poduzetništvo i društveno poduzetništvo općenito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivnosti informiranja i izgradnje kapaciteta o migrantima i potrebnoj podršci migrantskim poduzećima, migrantskoj populaciji itd. - Uključiti ih i savjetovati u svim aktivnostima relevantnim za projekt te posebno za CSHUB-ove, socijalnu politiku i sustave podrške ko-kreaciji i su-upravljanju uključujući ko-kreaciju društveno-poduzetničkih programa i društvenih inovacija za ciljane skupine i njihove vlastite članove i korisnike. - Kampanja za podizanje svijesti o društvenim/migrantskim poduzećima i njihovim potencijalima, problemima i rješenjima (posebno onih koji se bave pružanjem pomoći, obrazovanjem i volonterskim programima za ciljane skupine, dostupnim javnim i drugim opcijama financiranja za njihove programe itd.). - Promocija nove pomoći, obrazovanja i dobrovoljnih programa za ciljane skupine.
<p>Visokoobrazovne i istraživačke institucije Sveučilišta za društvene i ekonomske studije; nacionalni i međunarodni centri za društvene inovacije; škole međunarodnih studija o migracijama. Postoji više od pet ovakvih institucija u Splitsko-dalmatinskoj županiji i više od 50 u Hrvatskoj.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj i održivost institucija i njihovih programa. - Visokokvalitetni edukativni i istraživački programi relevantni za zajednicu, studente, obrazovno i istraživačko osoblje i njihove osnivače. - Većina edukativnih i istraživačkih institucija u brojnim regijama suočava se s izazovima u održavanju stalnog broja studenata, pa bi migranti mogli 	<ul style="list-style-type: none"> - Imaju potrebnu stručnost u području edukacije, istraživanja, animiranja, izgradnji komunikacijskih planova, razvoju programa i aktivnosti te implementaciji i nadzoru/evaluaciji. - Imaju određenu stručnost u financiranju obrazovnih i istraživačkih programa i aktivnosti. - Motivirani su za stvaranje novih ili adaptaciju postojećih programa u 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivnosti informiranja i izgradnje kapaciteta o migrantima i potrebama migrantskih poduzetnika na području edukacije i istraživanja, migrantskoj populaciji općenito itd. - Uključiti ih i savjetovati u svim aktivnostima relevantnim za projekt, posebno istraživačkim aktivnostima, ko-kreaciji i su-upravljanju CSHUB-ovima i sustavima podrške, uključujući

	<p>postati novo “tržište” za njihove programe.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Većina dionika još uvijek se treba prilagoditi specifičnostima migrantske populacije i mogli bi trebati podršku u prilagođavanju svojih programa i usluga navedenim ciljanim skupinama. 	<p>slučaju kada to može pomoći u podizanju njihove vlastite institucionalne relevantnosti i održivosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Možda im je potrebna pomoć u prepoznavanju potencijala i provedbi specifičnih programa za migrante, migrantsko poduzetništvo i društveno poduzetništvo/inovacije općenito te njihovu povezanost s migrantima. 	<p>edukaciju i istraživačke programe za ciljane skupine.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kampanja za podizanje svijesti o društvenim/migrantskim poduzećima i njihovim potencijalima, problemima i rješenjima (posebno onih koja se bave edukacijom i istraživanjem navedenih skupina, dostupnim javnim i drugim mogućnostima financiranja ovih programa itd.). - Promocija novih edukativnih i istraživačkih aktivnosti za ciljane skupine.
<p>Međunarodne organizacije, EEIG-ovi Međunarodne organizacije i asocijacije koje promiču društvenu inkluziju migranata; Međunarodna organizacija rada; vladajuća tijela i tajništva nadležna za makro-regionalne strategije. Postoji više od 10 ovakvih institucija u Hrvatskoj.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj i održivost organizacija i njihovih programa. - Visokokvalitetni programi relevantni za ciljane skupine, institucionalnu misiju, dionike i članove organizacije. - Većina institucija za podršku ima izazove u povezivanju svojih politika i misija s lokalnim i regionalnim političkim razinama, programima i aktivnostima. - Većina ovih dionika se još uvijek treba prilagoditi specifičnostima migracijskih tokova i situacija u Hrvatskoj, nema uspostavljenog sustava, a čini se da nacionalne mjere izazivaju kontroverze. Nedostatna je koordinacija u razmjeni informacija, znanja i rješenja na međunarodnoj, nacionalnoj i lokalnoj razini. 	<ul style="list-style-type: none"> - Imaju potrebnu stručnost u području edukacije, istraživanja, animiranja, izgradnji komunikacijskih planova, razvoju programa i aktivnosti te implementaciji i nadzoru/evaluaciji. - Imaju određenu stručnost u financiranju obrazovnih i istraživačkih programa i aktivnosti. - Motivirani su za stvaranje novih ili adaptaciju postojećih programa u slučaju kada to može pomoći u podizanju njihove vlastite institucionalne relevantnosti i održivosti. - Možda im je potrebna pomoć u prepoznavanju potencijala i provedbi specifičnih programa za migrante, migrantsko poduzetništvo i društveno poduzetništvo/inovacije općenito te njihovu povezanost s migrantima. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informiranje i sudjelovanje u ko-kreiranju programa važnih za postizanje ciljeva politike. - Su-stvaranje novih politika koje uključuju društvene inovacije, društveno poduzetništvo i migrantsko poduzetništvo zasnovano na istraživanjima. - Kampanje za podizanje svijesti o društvenom/migrantskom poduzetništvu i njihovim potencijalima (osobito onih koji se bave pružanjem visokokvalitetnih politika usklađenih s potrebama i potencijalima ovih skupina u odnosu na opće politike i ciljeve poput ekonomskog razvoja, socijalne uključenosti i kohezije, otvaranja novih radnih mjesta, poslovnih i društvenih inovacija itd., dostupnim javnim i drugim opcijama financiranja za ove programe itd.).

			Promocija novih politika i programa financiranja za migrantsko/društveno poduzetništvo.
<p>Javnost Domaće stanovništvo, legalni državljani trećih zemalja, državljani EU s migrantskim podrijetlom i izbjeglice. U Splitsko-dalmatinskoj županiji je 380.000 stanovnika, od kojih većina sa sekundarnim obrazovanjem (200.000), 50.000 visokoobrazovanih, 70.000 s osnovnoškolskim obrazovanjem, 60.000 bez završene osnovne škole, a broj migranata nije poznat. Broj ljudi koji se dosele u županiju iz drugih zemalja je oko 2.000 na godinu, a broj ljudi koji se isele u druge zemlje je oko 2.500 na godinu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kvaliteta života i sigurnost. - Inkluzija, participacija, socijalna uključenost, identitet, kultura, jednake mogućnosti. - Visoka kvaliteta i raznolikost radnih mjesta, profesionalnih i poslovnih prilika. - Većina pojedinaca ne iskorištava koncepte društvenog i migrantskog poduzetništva jer za to nemaju potrebne informacije, vještine i resurse. Mnogi su usredotočeni na migraciju u druga razvijenija područja u Europi ili na kratkotrajno, sezonsko zapošljavanje u turizmu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Postoji veliko iskustvo u području turizma i ugostiteljstva, relativno obrazovana radna snaga, koja u pravilu vlada engleskim jezikom, većina je vrlo motivirana za pronalaženje unosnijih poslova, ali postoji relativno niska razina svijesti o potrebi poboljšanja vlastitih kompetencija i razvijanju proaktivnijeg i poduzetničkog razmišljanja. - Većina stanovništva ima nisko povjerenje u institucije, kooperaciju i društveno poduzetništvo koje često ima negativne konotacije ili se povezuje sa socijalističkim idejama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivnosti informiranja i izgradnje svijesti o mogućnostima društvenog/migrantskog poduzetništva. - Uključiti javnost u sve aktivnosti relevantne za projekt, a posebno u ko-kreaciju i su-upravljanje CSHUB-ovima i sustavima podrške. - Kampanja za podizanje svijesti o društvenim/migrantskim poduzećima i njihovim potencijalima, problemima i rješenjima. - Razviti društvena poduzeća, mreže i klastere usmjerene lokalnom stanovništvu i podizanju kvalitete njihovog života.
<p>Pojedinci s relevantnim kompetencijama ili utjecajem Stručnjaci, savjetnici, konzultanti, treneri, inovatori, aktivisti, filantropi, utjecajni ljudi, novinari, političari itd. koji podržavaju ili bi mogli imati interes za podršku migrantima i/ili društvenoj i ekonomskoj integraciji i inkluziji općenito. Postoji više od 1000 takvih pojedinaca u Splitsko-dalmatinskoj županiji.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prilike za održavanje i poboljšanje njihovih napora, stručnosti, vidljivosti i profesionalnih mogućnosti. - Oni su u potrazi za tržištem i publikom. - Moraju prepoznati potencijal za razvojem prethodno navedenog u društveno inovativnim konceptima i modelima (poput migrantskog i društvenog poduzetništva, CSHUB-ova, društvenih inovacija itd.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Izrazito su zainteresirani za kapitaliziranje svojih znanja, vještina, položaja i resursa putem društveno-ekonomskih i/ili politički relevantnih mogućnosti profesionalnog angažmana. - Nedovoljno razumijevanje koncepta društvenog i migrantskog poduzetništva, CSHUB-ova i društvenih i poslovnih inovacija kao potencijalnih rješenja za njihove interese i ciljeve. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivnosti informiranja i izgradnje svijesti o mogućnostima društvenog/migrantskog poduzetništva, CSHUB-ovima, društvenim inovacijama itd. - Uključiti ih i savjetovati u sve aktivnosti relevantne za projekt, a posebno u ko-kreaciju i su-upravljanje CSHUB-ovima i sustavima podrške. - Predložiti, ko-kreirati i su-upravljati relevantnim, održivim i učinkovitim

	Moraju razumjeti kako uložiti svoje vrijeme i energiju u učenje i iskorištavanje tih prilika u vlastitu korist.		<p>infrastrukturama podrške (CSHUB-ovi) i tzv. <i>soft</i> programima s ko-kreiranim modelima njihove uključenosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Razviti mreže i klastere usmjerene na navedene pojedince kao članove i pomagati im rasti kroz zajednički marketing, istraživanje i razvoj, kratke lance opskrbe itd. <p>Stvorite naknadne (<i>follow-up</i>) projekte koji će koristiti lekcije naučene iz ovog projekta i još neposrednije ciljati na navedene skupine.</p>
<p>Protivnici i/ili skeptici Političke stranke, akteri iz javnog, građanskog i privatnog sektora, poslovni konkurenti itd. koji ne podržavaju ili ne brinu o pitanjima migranata i /ili socijalnih i ljudskih prava, ne razumiju ili ne podržavaju dobrobiti migrantskog/društvenog poduzetništva, društvenih poduzeća temeljenih u zajednici i mogu čak izraziti neprijateljstvo prema migrantima i/ili društvenim poduzetnicima, CSHUB-ovima i onima koji ih podržavaju.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ostvariti i / ili promovirati vlastite političke i poslovne interese. - Poboljšati svoj imidž i položaj među klijentima, partnerima i zastupnicima. - Potrebna im je pažnja, rješenja i alati za postizanje političkih i poslovnih ciljeva. - Potrebno im je jasno razumijevanje kako migracije, migrantsko i društveno poduzetništvo i društvene inovacije mogu biti pozitivni za njihove političke i poslovne ciljeve, a ne teret ili prepreka za njihovo ostvarivanje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Izrazito su zainteresirani za iskorištavanje svog položaja i resursa putem intervencija koje mogu podržati njihove političke i poslovne ciljeve. - Ponekad će se držati svog političkog i poslovnog plana, čak i ako vide pozitivne učinke migracija, migrantskog, društvenog poduzetništva i društvenih inovacija zbog predrasuda, ksenofobije ili zato što se žele svidjeti određenim izbornim skupinama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivnosti informiranja i izgradnje svijesti o potencijalima migranata za lokalnu ekonomiju i poboljšanje kapaciteta radne snage itd. <p>Uključiti neke od njih (one koji su manje ekstremni u svojim političkim i poslovnim stavovima) i savjetovati ih u svim aktivnostima važnim za projekt, a posebno u promicanju zapošljavanja migranata, ko-kreaciji i su-upravljanju sustavima za društveno-ekonomski razvoj (kroz CSHUB-ove) obuhvaćajući i druga relevantna pitanja (sigurnost, kvalitetu života, ekonomski razvoj itd.).</p>

Slika 20 – Prijedlog matrice analize dionika za mapiranje dionika relevantnih za CSHUB-ove, migrantsko i društveno poduzetništvo i društvena poduzeća temeljenih u zajednici

Za odabir razine uključenosti dionika, može vam pomoći tablica u nastavku. Svrha tablice je distribuirati dionike u jednom od četiri polja, ovisno o tome koliko utječu na neku temu ili koliko određena tema utječe na njih. Dionici koji najviše utječu i na kojih najviše utječe određena tema trebali bi biti izabrani za suradnju (npr. na migrantske organizacije najviše utječe i oni najviše utječu na nastojanja za stvaranje potpore migrantskom poduzetništvu i jasno je kako je njih potrebno uključiti kao suradnike).

NAJVIŠE UTJEČU	Uključiti Ove zainteresirane strane trebale bi biti dovoljno informirane i ako je moguće, aktivno uključene ili barem treba postojati redovita komunikacija kako ne bi postojala pitanja koja mogu utjecati na naša nastojanja.	Suradivati Ovi dionici su ključni za ono što želimo postići i zato ih moramo u potpunosti uključiti u naša nastojanja. Trebali bismo pokušati dobiti njihovu punu pomoć, stvoriti partnerstva, potaknuti potporu projektu i uložiti najveće napore da oni budu zadovoljni.
NAJMANJE UTJEČU	Informirati Ove zainteresirane strane trebalo bi pratiti i na odgovarajući način prema potrebi držati ažurnima, prilagođavajući im komunikaciju.	Konzultirati Ovim dionicima treba pružiti dovoljno informacija i interakcija kako bi unaprijedili svoja znanja i rješavali njihove zabrinutosti, suosnivali i suoblikovali i na kraju su-pratili aktivnosti, ali trebali bismo paziti da ih ne preplavimo s previše informacija, aktivnosti ili odgovornosti.
	NAJMANJE UTJEČU	NAJVIŠE UTJEČU

Slika 21 – Okvir analize učinka dionika za mapiranje dionika relevantnih za CSHub, migrantsko poduzetništvo/društveno poduzetništvo i CbSE

Zainteresirane strane u TASKFORCOME-u mogu biti uključene u sve projektne aktivnosti, počevši od inicijalnog angažmana dionika do CSHub-ovog osnivanja i promocije.

Projektne aktivnosti (Radni paket)	Primjer angažiranja dionika
Kapitalizacija: Dijeljenje znanja i uključivanje dionika	Zainteresirane strane poput organizacija migranata mogu dijeliti svoje znanje i načine informiranja, uključivanja i sudjelovanja u projektne aktivnostima, kao što su obuka i zajednička izrada <i>hub</i> (središnjih) programa relevantnih za migrantsko poduzetništvo.
Razvoj: Inovativni alati za CbSE i migrantsko poduzetništvo	Zainteresirane strane, poput institucija za podršku inovacijama, mogu postati partneri u stvaranju alata za CbSE i migrantsko poduzetništvo.
Pilot – Provedba i procjena društvenog utjecaja	Gotovo svi dionici mogu sudjelovati u pilot projektima kako bi oni bili relevantniji, održiviji i učinkovitiji za sve.
Napredak: Ekonomske i društvene inovacije u politikama Europske zajednice	Uključena javna tijela mogu pomoći u kreiranju politika koje bi podržavale ekonomske i društvene inovacije.
Investicija: TASKFORCOME CSHUB u Splitu	Dionici iz Doma mladih, u kojoj će biti stvoren CSHub, bit će pozvani da sudjeluju u zajedničkom stvaranju CSHub-a.
Komunikacija	Zainteresirane strane kao što su javna tijela ili migrantske organizacije mogu aktivno sudjelovati u komunikacijskim aktivnostima projekta.

Slika 22 – Primjeri uključivanja dionika u aktivnosti projekta TASKFORCOME

16. Alati za uključivanje dionika i poslovni modeli

Zainteresirane strane mogu biti uključene na različite načine. To je već navedeno u Konceptu sudjelovanja dionika u kojem su opisane različite razine uključivanja dionika od osnovne razine informiranja, savjetovanja, aktivne uključenosti te suradnje. Npr., društvena inovacija je društvena praksa i proces koji uključuje interakciju među dionicima radi stvaranja rješenja za složene probleme. Dakle, alati imaju svrhu (stvaranje inovativnih rješenja za društvene probleme), ali se mogu koristiti i kao sredstvo za uključivanje dionika, metoda stvaranja društvenog kapitala, promicanje sudjelovanja, suradnje i vlasništva nad rezultatima stvorenim u procesu. Slično se može primijeniti i na druge predložene alate (društvena poduzetništva, društvena središta u zajednici, projekte, programe, poslovne modele itd.).

Međutim, kako bi se postigle sve razine uključenosti dionika, potrebni su isplativi, učinkoviti, izvedivi, održivi i dostupni alati koji će pružiti temelje za jednako isplativ, učinkovit, izvediv, održiv i dostupan angažman. Alati za uključivanje dionika su brojni. Izbor alata varira ovisno o vrsti i intenzitetu angažmana.

Komunikacijski alati i metode zainteresiranih strana navedeni su u tablici ispod:

Alat/metoda	Informirati	Konzultirati	Uključiti	Suradivati
E-mail	**	**	*	*
Telefonski pozivi	**	**	*	*
Sastanci		*	**	*
Intervjui		*	**	*
Upitnici		**	*	*
Web stranica	**	**	*	*
Društvena mreža	**	**	*	*
Predavanja	**	*	*	*
Radionice		*	**	**
Javna tribina	*	*	**	*
Događaji u zajednici	*	*	**	*
Praktične demonstracije			**	**
Platforme	*	*	**	**
Igre	*	*	**	**
Tokenizacija i igre	*	*	**	**
Crowdsourcing	*	*	**	**
Društvene inovacije	*	*	**	**
Društveno poduzetništvo		*	**	**
Mreže	*	*	**	**
Društvena poduzeća s temeljem u zajednici	*	*	**	**
Društvena središta zajednice	*	*	**	**
Projekti/Programi	*	*	**	**
Ko-kreacija	*	*	**	**
Zajednička ulaganja		*	**	**
Radne skupine		*	**	**
Upravljačka tijela		*	**	**
Poslovni modeli		*	**	**
Klasteri	*	*	**	**

** najprikladnija razina angažiranosti * ostale razine za koju je metoda relevantna

Slika 23 – Razine uključivanja dionika te metode i alati za njihovo uključivanje

17. Planiranje uključivanja dionika

Planiranje uključivanja dionika može sadržavati sljedeće korake:

RB	Aktivnost	Rezultat	Odgovornost	Vremenski raspon	Metode
1.	Kreiranje inicijalne radne skupine na lokalnoj/regionalnoj razini s koordinatorom radne skupine, zamjenikom i facilitatorom (može biti isto kao koordinator ili zamjenik)	Popis članova radne skupine s njihovim odgovornostima i kontaktima	Lokalni/regionalni voditelj projekta	7-14 dana	Sastanci, email-ovi, telefonski pozivi
2.	Definiranje prve iteracije svrhe angažmana dionika	Nacrt za uključivanje dionika	Radna skupina Koordinator/facilitator	7-14 dana	Radionice, društvene mreže, email-ovi
3.	Objava prijedloga svrhe uključivanja dionika	Web stranica, povratne informacije	Voditelj lokalnog PR tima	15-30 dana	Web stranica, društvene mreže, email-ovi
4.	Opseg uključivanja dionika i definicija profila	Opseg i nacrt profila dionika	Radna skupina Koordinator/facilitator	7-14 dana	Radionice, društvene mreže, email-ovi
5.	Objava opsega uključivanja dionika i nacrt profila	Web stranica, povratne informacije	Voditelj lokalnog PR tima	15-30 dana	Web stranica, društvene mreže, email-ovi
	Mapiranje dionika	Nacrt mape dionika	Radna skupina Koordinator/facilitator	7-14 dana	Radionice, društvene mreže, email-ovi
	Objava nacrt mape dionika	Web stranica, povratne informacije	Voditelj lokalnog PR tima	15-30 dana	Web stranica, društvene mreže, email-ovi
	Pozicioniranje dionika	Matrica analize dionika i/ili nacrt mape utjecaja	Radna skupina Koordinator/facilitator	7-14 dana	Radionice, društvene mreže, email-ovi
	Objava matrice analize dionika i/ili nacrt mape utjecaja	Web stranica, povratne informacije	Voditelj lokalnog PR tima	15-30 dana	Web stranica, društvene mreže, email-ovi
	Definicija modela uključivanja dionika	Nacrt definicije modela uključivanja dionika	Radna skupina Koordinator/facilitator	7-14 dana	Radionice, društvene mreže, email-ovi
	Objava nacrt dionika	Web stranica, povratne informacije	Voditelj lokalnog PR tima	15-30 dana	Web stranica, društvene mreže, email-ovi
	Definicija strategije i modela konačnog uključivanja dionika	Dokument o strategiji i modelu uključivanju dionika	Radna skupina Koordinator/facilitator	15-30 dana	Web stranica, društvene mreže, email-ovi, izabrana metoda za angažman dionika

Tablica 24 – Prijedlog plana uključivanja dionika – radionice su uključene u gotovo sve korake nakon inicijalnog sastanka radne skupine. Radionica se može organizirati kao jednodnevna ili višednevna radionica s dionicima, pokrivajući tako neke ili gotovo sve gore navedene teme u ko-kreativnom procesu.

Slijedom svega navedenog, identificirat ćete dionike, procijeniti razinu angažiranosti, predložiti odgovarajuće metode za angažman te ulogu koju će imati svaki dionik. Imajte na umu da će uloga, odnosno uloge koje će biti dodijeljene dioniku, djelomično odrediti kada će se dogoditi angažman.

Sada je vrijeme da započnete učinkovito planirati proces uključivanja i da razmotrite cijeli popis aktivnosti koje namjeravate provesti. U ovoj je fazi važno uzeti u obzir sljedeće:

- Ciljane aktivnosti – bolje je raditi manje, ali učinkovitije.
- Procijenite vjerojatne troškove (vrijeme i novac) precizno i budite realni (ne podcjenjujte).
- Razmislite o tome koju stručnost posjedujete i u skladu s tim planirajte. Trebate li uključiti/zaposliti vanjske stručnjake i ako trebate, imate li sredstva?

- Ukoliko trebate izabrati, koristite metode i aktivnosti visokog učinka/niskih troškova i, ako je potrebno, koncentrirajte se na najvažnije dionike.
- Pokušajte iskoristiti druge postojeće pristupe ili aktivnosti ako su dostupni i prikladni.
- Usmjerite svoje istraživanje ili neke od njegovih rezultata, ako je prikladno, kako biste omogućili obavještanje o svim relevantnim vanjskim ili političkim procesima.
- Uzmite u obzir moguće neočekivane ishode (pozitivne ili negativne).

Tablica za planiranje angažmana

Za potrebe ovog Priručnika, izrađena je „matrica“ (tablica) koja omogućuje istraživaču prikupljanje podataka o ulogama pojedinih dionika, vremenskom okviru odvijanja aktivnosti, metodama te razinu angažmana koju treba usvojiti. Imajte na umu da dionici često mogu imati i više uloga tijekom projektnog ciklusa.

Važno je shvatiti da razina angažmana ovisi o metodama koje će se usvojiti, kao i o uključenim dionicima, a svaka aktivnost ne mora biti na razini angažmana koji je identificiran za pojedinog dionika. U nekim slučajevima angažman može biti češći i provodi se na različitim razinama, posebice jer uloga dionika može biti različita tijekom cijelog projektnog ciklusa. Na primjer, dionik može spadati u kategoriju „uključiti“, no ova razina angažmana je potrebna samo u ranim fazama projekata, dok će kasnije isti dionik možda biti uključen u aktivnosti koje „informiraju“.

Važno je osigurati da su usvojene metode realne i prikladne za postizanje željenih rezultata i da su zainteresirane strane prihvatile predloženi vremenski okvir. Također treba imati na umu da mjesto, vrijeme, broj sastanaka i korištene metode mogu imati veliki utjecaj na ukupne rezultate i ishode.

18. Razmatranja vremenskog aspekta uključivanja dionika

Stvarni angažman će biti drugačiji u različitim vremenskim razdobljima tijekom ciklusa projekta, ovisno o mogućem i stvarnom doprinosu dionika u različitim vremenima provedbe. Većina dionika će vjerojatno biti uključena kroz manje vremenske periode tijekom projekta, a ne kroz cijelo vrijeme trajanja projekta. Uključivanje svih dionika u cijeli projekt, od početka do širenja konačnih rezultata, bilo bi skupo u smislu vremena i resursa, kako za projekt, tako i za dionike.

Iako se može mnogo učiniti za prilagodbu rezultata, koji će se uskladiti s događajima i pitanjima od značaja za različite dionike, vremenski raspon (bilo dobar ili loš) uvijek će utjecati na opseg do kojeg će neke informacije biti smatrane relevantnim od strane uključenih dionika. Vremenski raspored također može utjecati na način na koji se informacije koriste u procesu donošenja odluka.

Kako bi se maksimizirali učinci uključivanja dionika, korisno je razmotriti vrijeme koje je najprikladnije za doprinose koje svaki dionik može dati projektu; uloge koje bi mogli preuzeti; i vrijeme kada su učinci kritični za uspjeh i učinak projekta. Također je korisno procijeniti mogućnost privremenog ili potpunog prekida, iz bilo kojih razloga te na koji se način može upravljati i kako će utjecati na rezultate projekta.

Željeni doprinosi ili uloge koji se očekuju da dionici preuzmu mogu biti dodijeljeni u različitim fazama projekta, imajući u vidu varijabilnost uloga kako projekt napreduje. Na primjer, dionici koji pomažu u ranom razvoju projekta bit će uključeni u njegovom početku, dok će oni koji su uključeni u širenje ili korištenje rezultata uglavnom biti uključeni u kasnijoj fazi.

Bitno je razmotriti djelovanje dionika koje može zakomplicirati vrijeme uključivanja i uloge koje neki dionici preuzimaju. U nekim slučajevima, posebno onima koji se bave kontroverznim pitanjima, npr. o socijalnim pravima ili javnim subvencijama za poduzetnike migrante, posebice ako su one oskudne čak i za lokalne poduzetnike koji se bore, bit će ključni za izgradnju povjerenja i trebat će im širi spektar metoda uključivanja. Za neke zadatke bit će potrebni zasebni sastanci s određenim dionicima ili skupinama koji će pomoći razvijanju odnosa i izbjegavanju sukoba, kao i okupljanja različitih dionika kako bi se omogućila razmjena mišljenja. Vrijeme angažmana će se razlikovati kada sudjeluju dionici koji su u sukobu te će trebati više vremena i resursa.

Faza projekta	Uloga ili doprinos dionika
Prije	<ul style="list-style-type: none">- Pomoć u definiranju koncepta projekta i strategije dizajna/intervencije, uključujući utvrđivanje potencijalnih korisnih ishoda i zajedničkih interesa.- Identificiranje ostalih potencijalnih dionika i njihove moguće uloge.- Pomoć u definiranju najboljeg načina upravljanja za uključivanje dionika.- Identificiranje mogućeg opsega njihovih vlastitih doprinosa, uključujući motivaciju i povezana ograničenja.- Prepoznavanje mogućih rizika i potencijalnih sukoba.- Savjetovanje o zahtjevima za razmjenom znanja.
Prije i za vrijeme	<ul style="list-style-type: none">- Sastavljanje sporazuma o pristupu mjestima za učenje.- Osiguravanje resursa – npr. oprema, financiranje, vrijeme osoblja.- Definiranje projektnih planova, uključujući planiranje uključivanja dionika.- Ko-dizajn i ako je relevantno razvoj pristupa rješavanju sukoba.

	<ul style="list-style-type: none"> - Umrežavanje i podizanje svijesti s dionicima koji izravno ne doprinose projektu.
Za vrijeme	<ul style="list-style-type: none"> - Pomoći u obuci drugih dionika za poboljšanje rezultata ili sudjelovanja u projektu. - Pružanje podataka, uključujući usvajanje novih podataka (nadzor). - Predviđanje i modeliranje - informiranje o razvoju scenarija i modela ili sudjelovanje u analizi podataka. - Pregledavanje uspjeha projekta, uključujući pristup uključivanju dionika. - Pomoći u definiranju i razvoju alata. - Rješavanje sukoba, ako je relevantno.
..... Za vrijeme / poslije	<ul style="list-style-type: none"> - Definiranje, razvoj i pomoći pri pružanju aktivnosti i publikacija za razmjenu znanja. - Implementiranje rezultata - testiranje rezultata istraživanja (npr. alati, nove metodologije, strategije). - Savjetovanje o zahtjevima za razmjenom podataka.
Poslije	<ul style="list-style-type: none"> - Promidžba i promocija putem kanala poput web stranica, akademskih materijala, istraživačkih izvještaja, newsletter-a, knjiga, smjernica, društvenih medija i općih medija (novine, radio i televizija). - Osvrt na uspjeh projekta, uključujući pristup uključivanju dionika. - Određivanje budućih potreba za informacijama, alatima i istraživanjima. Razvijanje kontrole i umrežavanja pod vodstvom dionika nakon prestanka financiranja projekta.

Slika 24 – Vremenski okvir angažiranja uloga i doprinosa dionika u odnosu na faze projekta

C dio - Tehnike, alati i studije slučaja za praćenje uključivanja i suradnje dionika u ko-kreaciji CSHUB-ova

Metode korištene za uključivanje dionika ovise o ciljevima, potrebnoj razini uključenosti, vremenu kada će se aktivnosti održati te o očekivanoj ulozi dionika. Početna procjena željenih ishoda projekta planiranih s dionicima može pomoći identificirati koje su metode najprimjerenije za postizanje željenih rezultata te za samu identifikaciju svrhe uključivanja dionika na projektu.

Svi načini uključivanja dionika imaju snage i slabosti; ključno je odabrati prave načine uključivanja za određenu svrhu i kontekst. Metode treba odabrati kako bi se zadovolje potrebe, kapaciteti i očekivanja relevantnih dionika. Često je poželjno koristiti više metoda za postizanje cilja te je takav kombinirani pristup dopušten i poželjan.

Metode uključivanja dionika mogu biti participativne (dvosmjerne) ili informativne (jednosmjerne). Informativne metode uzimaju se u obzir ako zadovoljavaju potrebe dionika i ako su oblikovane s tom namjenom; što obično znači da su su-definirane i eventualno ko-dizajnirane s dionicima. S obzirom na postojanje mnoštva različitih metoda koje se koriste na različitim projektima te da se nove metode kontinuirano razvijaju, metode u ovom odjeljku uključuju one koje organizacije civilnog društva najčešće koriste na projektima.

Nakon što predstavljanja osnovnog pregleda teorijskog i strateškog mapiranja u prvom odjeljku priručnika, u ovom dijelu priručnika će se pružiti skup više “operativnih” i konkretnih popisa tehnika, alata i primjera koji praktičarima mogu pomoći u svakodnevnom radu u uključivanju dionika. Svaki lokalni tim poziva se na razmatranje onih alata koji su relevantni za njihov specifični kontekst, a zatim da odabere, usvoji i prilagodi metode prema stupnju tražene uključenosti, već postojećim situacijama ili onome što se čini izvedivim i relevantnim za dionike i potrebe CSHUB-ova te ograničenja u specifičnom području itd.

19. Ko-dizajn i su-stvaranje

Metode uključivanja dionika uključuju pojmove kao što su su-stvaranje i ko-dizajn.²

Su-stvaranje (zajedničko stvaranje) se obično koristi kao krovni izraz za uključenu kreativnost, dizajn, ko-dizajn i otvoreni dizajn. Su-stvaranje znači aktivno uključivanje krajnjih korisnika i drugih relevantnih dionika u razvojnom procesu. Zajedničko stvaranje povezuje sve relevantne strane koji se susreću s izazovom, istovremeno gradeći ravnopravnu suradnju. Ključni koncept su-stvaranja odnosi se na korisnike koji su ujedno i stručnjaci na temelju vlastitog iskustva. Iz tog razloga, zajedničko stvaranje znači međusobno učenje između svih relevantnih strana. Posebno je korisno u povezivanju krajnjih korisnika i kreativnih profesionalaca tijekom razvoja novih proizvoda, usluga kao i samog sustava.

Važno je naglasiti da su-stvaranje kreće mnogo dalje od uobičajenog uključivanja korisnika kao izvora podataka. U zajedničkom stvaranju korisnici aktivno sudjeluju u zajedničkom oblikovanju budućnosti.

Drugim riječima, su-stvaranje je zasnovano na konceptu da se projektni i dizajnerski radovi NE IZVRŠAVAJU umjesto korisnika, već ZAJEDNO s korisnikom.

Ko-dizajn je sličan participativni pristup koji se primjenjuje na dizajn koji pokušava aktivno uključiti sve dionike u proces dizajniranja kako bi se osiguralo da rezultat zadovoljava njihove potrebe.

Također, **ko-dizajn** omogućuje širokom krugu ljudi kreativan doprinos u definiranju i rješavanju problema. Ko-dizajn znači razvijanje procesa za razumijevanje, razvijanje i podržavanje međusobnog učenja između više sudionika u kolektivnom odlučivanju i kolektivnom dizajnu; on je transparentan proces stvaranja vrijednosti s krajnjim korisnicima koji igraju središnju ulogu.

Ko-dizajn obilježava jasan pomak od formaliziranih modela rada kojima dominiraju tradicionalni i hijerarhijski načini odlučivanja koji rad obično pretvaraju u automatizirane postupke i prirodu društvene svakodnevnice radne rutine čine nevidljivom. Ostali ključni aspekti su uloge sudionika, proces interakcije, infrastruktura ko-dizajna, vremenski okvir i faktori uspjeha.

Od početka civilizacije ljudi su zajedno sudjelovali u dizajnu sve do industrijske revolucije, kada je dizajn postao disciplina te su ga preuzeli stručnjaci. Oni nisu uključivali klijente u proces dizajniranja, iako su dizajnirali za njih. Danas je općenito prihvaćeno da su ljudi u biti kreativna bića koja mogu sudjelovati u dizajniranju i doprinijeti razvoju proizvoda kao ko-dizajneri. Kao što je već spomenuto, ko-dizajn je proces planiranja koji okuplja različite ljude, njihove uloge i ideje, što znači da su svi (dizajneri, proizvođači i potrošači) usredotočeni na bolje razumijevanje problema i pronalazak najboljeg rješenja. Svi koji sudjeluju imaju pravo izražavati svoje mišljenje tijekom procesa, što im pomaže u razmijeni svojih iskustva, povećanju svojeg znanja i međusobnom razumijevanju.

Neke od općih prednosti kolaborativnog dizajna su:

- Stvaranje originalnih ideja uključivanjem pojedinaca ili grupa ljudi (koji nisu stručnjaci za dizajn) u pregovore i dijalog;

² <http://www.cocreate.training/>

- Povećana motivacija i predanost svih koji sudjeluju;
- Trenutna validacija ideja ili koncepata radi mogućnosti za raspravu i razmišljanje s različitim dionicima;
- Bolja suradnja između različitih dionika, koja će im omogućiti bolju razmjenu informacija nego ranije;
- Veći stupanj zadovoljstva i odanosti kupaca i korisnika.

Poteškoće kolaborativnog dizajna su:

1. Uključenost mnogih dionika i društvena složenost - društveni stil i razlike u kulturi i znanju dionika mogu ugroziti suradnju;
2. Kreiranje suradnje može biti vrlo spor proces jer suradnja zahtijeva transparentnost i komunikaciju na visokom nivou;
3. Vještine upravljanja zajedničkim dizajnerskim projektima vrlo su specifične i često ih je teško primijeniti od strane osoba koje nisu stručnjaci.

Metodologija ko-dizajna pomaže dizajnerskom timu pri analizi i zabilježavanju dinamike odnosa između ljudi, mjesta, objekata i institucija. To se često naziva okvirni ko-dizajn koji utvrđuje metode i pogodne materijale koji se mogu primijeniti u postupku ko-dizajniranja. Metode korištene u procesu dizajniranja trebaju se planirati i odabrati u odnosu na predmet, glavne ciljeve i sudionike u cjelokupnom procesu. Postupak suosnivanja sastoji se od nekoliko faza - analiza, sinteza, razvoja i realizacija te uključuje osnovne korake:

- Razumijevanje problematike/izazova;
- Stvaranje ideja i *brainstorming*;
- Organizacija predloženih rješenja i odabir kriterija za traženje rješenja;
- Razvoj prototipa i odabir rješenja;
- Predstavljanje i testiranje rješenja;
- Izmjene i prilagodbe odabranog rješenja.

Postoji mnogo metoda koje se koriste u ko-dizajnu, a najčešće se koriste kvalitativne metode poput individualnih intervjua, grupnih intervjua, *brainstorminga*, radionica i izrade prototipa. Pojedinačni intervju može dati uvid u ponašanje i iskustva uključenih ljudi te se može koristiti u svim fazama procesa. Grupni intervju se također može koristiti u svim fazama i kombinirati s drugim metodama. Ova metoda daje uvid u objektivna pitanja koja se tiču zajednice, ukoliko postoje polaznici različitog obrazovanja, spola, dobi i ekonomske pozadine, međutim, nije adekvatna za postavljanje osobnih pitanja. Osnovni cilj *brainstorminga* je potaknuti izražavanje mišljenja, a koristi se za stvaranje ideja, čak i onih nepraktičnih i nerazumnih, jer u konačnici mogu dovesti do inovativnih rješenja. Radionica se uglavnom koristi u ranim i srednjim fazama procesa, posebno kada postoji nedostatak vremena, ljudskih ili financijskih sredstava za razvoj rješenja. Prototipizacija je način predstavljanja rješenja za potrebe ispitivanja i koristi se za smanjenje rizika od pogrešnog tumačenja sadržaja.

Prema Izvještaju najboljih praksa ko-dizajna, prilikom sudjelovanja u postupku su-stvaranja, osam je elemenata neophodnih za stvaranje otvorenog uma:

SPOSOBNOSTI FACILITATORA = dobro obučeni i vješt pomagači koji mogu uspostaviti proces i spontano reagirati na nepredviđene događaje. Voditelj treba imati otvoren stav, biti sposoban stvoriti siguran prostor i pustiti ljude da slobodno doprinose na svoj način. Voditelji trebaju biti jasni o onome što očekuju od sudionika te dati do znanja sudionicima kako su njihovi napori vidljivi.

JASNE POTREBE I ZAJEDNIČKI PROBLEMI = jasna definicija potreba ciljne skupine, pozadine, ciljeva i zadataka. Su-stvaranje je strateški izbor, ima strateške posljedice i poziva na više perspektiva. Svatko je stručnjak prema vlastitom pravu - uravnoteženošću stručne i praktične stručnosti stvara se ravnopravno stanje. Također je važno naučiti komunicirati različite potrebe i probleme. To je osnova za postizanje ravnoteže i razumijevanje individualnih motiva.

IZGRADNJA ZDRAVOG OKOLIŠA ZA SURADNJU = korištenje posebnih alata, metodologija i postavki okvira. Inspirativna i otvorena okolina ključna je za osmišljavanje ideja. Međutim, jednako je važno imati jasnu strukturu. Struktura se odnosi na sadržaj, prostor, vremenski okvir i čak (ako je vidljiva) pravila sudjelovanja, kao i na fleksibilnost prilagodbe postupaka tijekom procesa su-stvaranju kad god je to potrebno. U stvaranju, su-stvaranju i zajedničkom radu mogu biti prisutni problemi poput prekarijata i eksploatacije. Pitanja transparentnog upravljanja i raspodjele novca trebala bi biti dio otvorene rasprave unutar grupe.

RAZNOLIKOST TIMA = uključivanje svih relevantnih i potrebnih dionika unutar i izvan organizacija. Ko-stvaranje je uključivo ili bi radije trebalo biti neisključivo. Razmislite o tome kako ćete se predstaviti, nemojte (samo) ići na očigledno. Radi se o ljudima, a ne o korisnicima ili kupcima. Smatrajte sudionike kao "aktivne agente", a ne kao "korisnike".

ZAJEDNIČKA VIZIJA I ZAJEDNIČKE VRIJEDNOSTI = razvijanje zajedničke vrijednosti i zajedničke vizije tijekom postupka. Cilj suradnje je stvaranje zajedničke vrijednosti - zajedno sa svojim dionicima. Su-stvaranje je otvoren i konstruktivan proces, gdje se dijeli kontrola (procesa i / ili ishoda). Su-stvaranje uspijeva kod zajedničkog vlasništva - i u rezultatima i u procesu.

POJEDINAČNE ULOGE KOD POJEDINAČNIH CILJEVA = umijeće uključiti dionike u pravu fazu postupka kako bi se osigurao pozitivan ishod. Su-stvaranje je otvoreno. Zadržite ljude koji su uključeni nakon završetka sesije te im dajte povratne informacije o odlukama koje donosite nakon toga.

SUOČAVANJE SA SUKOBIMA I INTERESIMA = priprema za izbjegavanje sukoba i različitih interesa ili djelovanje ako se pojave sukobi. Radi se o kolektivnoj kreativnosti - u kreativnom procesu započinje drugačiji dijalog među ljudima. Ne radi se o pronalaženju prave ideje, već o pronalaženju mnoštva ideja. Budite otvoreni i poštujućte zaprimljene povratne informacije. Sukobi bi, međutim, također mogli biti poticaj za otvoreniju komunikaciju. Sukobi pomažu u otkrivanju onoga što je zaista važno za nas ili za druge.

REFLEKSIJA I PROCJENA = nije dovoljno samo dobiti povratne informacije o odlukama koje donosite nakon toga, već i procijeniti te razmisliti o cjelokupnom procesu stvaranja. To može pružiti važne podatke za sljedeće faze stvaranja ili za sljedeći projekt. Također, evaluacija bi trebala biti dugoročna – služiti za praćenje rezultata međutim i za razvoj novih projekata. Projekti su otvorenog tipa, stoga je važno pratiti njihov razvoj.

20. Tehnike i alati za uključivanje dionika

Ključ uspjeha procesa uključivanja dionika je razumijevanje širokog raspona i vrsta metoda koje se koriste u su-stvaranju i ostalim participativnim procesima uključivanja dionika, odnosno poznavanje za što se određeni alati koriste te zašto bi jedan mogao biti prikladniji od drugog u određenom kontekstu i za određenu svrhu.

Na raspolaganju postoji širok spektar tehnika za omogućavanje učinkovitog dvosmjernog uključivanja između projektnog tima i dionika; u nastavku su navedeni detalji ovih tehnika, ali široko rečeno mogu se kategorizirati kao tehnike:

TEHNIKE OTVARANJA – tehnika za otvaranje dijaloga i prikupljanje informacija od dionika o pitanjima vezanim uz projekt. Ova tehnika je posebno korisna tijekom početnih faza projekta, bilo tijekom razvoja početnih pripremnih pitanja prije pisanja prijedloga financiranja, bilo u ranim fazama financiranog projekta, u kojima se ciljevi projekta i programa rada prilagođavaju potrebama i interesima dionika.

TEHNIKE ISTRAŽIVANJE – može pomoći ocjenjivanju i analiziranju preliminarnih rezultata dionika. S obzirom na trajanje većine projekata, dobivanje povratnih informacija o preliminarnim nalazima u ranijim fazama, može pomoći zainteresiranim stranama da se zainteresiraju za proces te im dati veće pravo nad eventualnim rezultatima. Povratne informacije također mogu dati projektnom timu ideje o tome kako poboljšati svoj posao, primjerice tamo gdje pretpostavke nisu jasne ili ih dionici preispituju. To može biti slučaj s projektom TASKFORCOME, jer su provedena početne projekcije i istraživanja, a rezultati ovih aktivnosti mogu se podijeliti s dionicima u projektu.

TEHNIKE ODLUČIVANJA – nakon što se pitanja otvore, istraže i analiziraju, često je potrebno započeti zatvarati opcije te odlučivati o radnjama na temelju nalaza. Postoji nekoliko tehnika koje mogu uključiti projektni tim i dionike u odluke na temelju nalaza, na primjer davanjem prioriteta posebno zanimljivim ili relevantnim nalazima za daljnje djelovanje.

TEHNIKE INTEGRIRANJA - mogu se koristiti za istraživanje, analizu i odlučivanje. Te se tehnike mogu koristiti u cjelokupnom procesu provedbe projekta.

Tehnike otvaranja

ICE-BREAKING tehnike mogu biti učinkovit način započinjanja treninga ili grupnog događaja. To su interaktivne i često zabavne aktivnosti koje pomažu ljudima u međusobnom povezivanju a također s pomagačima / trenerima, svrhom i ciljevima treninga ili događaja. Ako su dobro osmišljene i olakšane, ubrzavaju i kataliziraju proces učenja i *team buildinga*. Jedan od najjednostavnijih načina da se prekine formalna grupna sesija je napraviti krug uvoda u kojem sudionike pozivamo da kažu nekoliko riječi o sebi, svojim organizacijama, svojim vizijama, odnosima i iskustvima s temom radionice, svojim očekivanjima, a možda čak i brigama ili ograničenjima vezanima uz radionicu ili temu. Ovo može biti upotpunjeno istim elementima igre ili izvođenjem prezentacija u parovima, gdje svaka osoba u paru prvo intervjuira drugu, a zatim se predstavi grupi. Više o *ice-breaking* tehnikama za olakšavanje grupnih doprinosa možete pronaći na sljedećoj poveznici: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_76.htm.

BRAINSTORMING tehnike mogu pomoći u brzom prepoznavanju početne ideje skupine. Upućujući sudionike na brzo razmišljanje i izražavanje svojih ideja putem kratkih fraza, tehnika potiče sudionike na obustavu uobičajenog kriterija koje bi koristili za filtriranje ideja, a koje se možda ne čine relevantnim ili prihvatljivim. Kao takve, mnoge ideje možda neće biti korisne, ali mogu postojati nove i kreativne ideje koje se drugačije ne bi iskazale, te se kasnije mogu naknadno razviti. Korisni vodič za čitav niz tehnika *brainstorminga* možete pronaći na sljedećoj poveznici: <https://www.mindtools.com/brainstm.html>.

Kada koriste **METAPLAN**, sudionici dobivaju fiksni broj bilježnica (obično između dva i pet, ovisno o veličini grupe; s tim da se u manjim grupama koristi komada papira) te se od njih traži da napišu jednu ideju po komadu papira. Sudionici zatim uzimaju bilježnicu i stavljaju je na zid, razvrstavajući identične, slične ili povezane ideje. Voditelj zatim sažima svaku grupu, provjeri da li su sudionici zadovoljni grupiranjem (po potrebi mijenjajući promjene) i na kraju kruži i imenuje svaku od grupa. Unutar deset minuta obično svatko može izraziti svoje stavove, dajući sažetak ključnih pitanja koja se mogu koristiti za strukturiranje sljedećih grupnih aktivnosti.

VENN DIJAGRAMI mogu se koristiti za sličnu svrhu kao meta planovi, pomažući sudionicima u prepoznavanju ključnih problema te preklapanja ili veza između problema. U **CAROUSEL** tehnici, sudionicima su dodijeljene skupine (s istim brojem grupa kao i postaja) te im je određeno vrijeme za doprinos jednoj postaji prije nego se rotiraju na sljedeću. Ako je svaka grupa dobila svoju olovku u boji, sudionici mogu vidjeti koje su ideje prijašnje skupine donijele. Kada grupa stigne do nove postaje, dati će im se vrijeme da pročitaju doprinose prethodnih skupina. Nakon toga mogu upitati ili nadograditi prethodne doprinose, navodeći vlastite ideje ispod ideja iskazanih u prethodnim skupinama. Kako se aktivnost nastavlja, grupama postaje sve teže dodavati nove bodove, tako da se vrijeme po postaji može smanjiti. Nakon što se sudionici vrate na postaju s koje su krenuli, od njih se može zatražiti da pročitaju što su ostale skupine dodale. Iako nije u potpunosti sveobuhvatno, ova tehnika daje dobar prikaz o tome kako su doprinijeli ideji. Za one koji žele cjelovitiju sliku, bilješke se mogu ostaviti prikazanim na zidovima ili *flipchartovima* kako bi ih pregledali tijekom pauza.

Istraživačke tehnike

Tehnike **KATEGORIZACIJE** zahtijevaju od sudionika razvrstati ili grupirati ideje u teme, npr. na temelju unaprijed postavljenih kriterija ili na temelju sličnosti. Primjerice, faza grupiranja *metaplana* ili stavljanje ideja na kartice te zadatak za sudionike da razvrstaju karte na različite skupine temeljem njihove kategorizacije.

MIND-MAPPING tehnike (poznate i kao preslikavanje koncepata, raspršeni dijagram i paukov dijagram) mogu brzo zabilježiti i povezati ideje sudionika. Ideja je započeti s glavnom temom ili problemom o kojem će se raspravljati te se njega stavlja u središnjem dijelu karte (prazan komad papira na listiću, dokument s praznom riječju ili prezentacijski dijapozitiv), a zatim se ideje napišu oko središnje karte ideja te se povezuje linijama sa središnjom idejom. Svaka ideja oko središnje teme može se dalje razgraditi u druge ideje oko nje. Navedeno stvara niz ili mrežu pojmova, ideja, ali i pitanja, rješenja, resursa koji omogućuju kreativno, nelinearno razmišljanje i u pojedinačnom, ali čak i više grupnom radu. Npr., možete staviti problem održivog financiranja CSHub-a u središte karte kao problem za raspravu, a zatim sudionici sesije mogu stvoriti ideje oko teme kao što su EU fondovi, programi lokalnih potpora za poslovanje, filantropija, crowd-funding, itd. Tada se sredstva EU-a mogu dalje razgraničiti na ESF, Interreg projekte, Norveške i EEA grantove, itd.

ANALIZA STABLO PROBLEMA (također poznata i kao uzročno-efektno mapiranje) je slična *mind-mapping-u*. Poprilično je pojednostavljena analiza, ali ima ograničenja u primjeni. Može biti korisna ako je *mind-mapping* tehnika previše složena za sudionike te tamo gdje je potrebna jednostavna i kratka analiza. Umjesto procijene kako su svi problemi povezani, analiza stabla problema vizualizira veze između temeljnih uzroka i rješenja problema. Nacrtana je jednostavna slika stabla, a problem je napisan na deblu. Sudionici crpe korijene, pišući temeljne uzroke problema duž svakog korijena. Neki uzroci mogu dovesti

do drugih uzroka, tako da se element povezivanja može obaviti između korijena, ali ne bi trebalo biti previše složeno. Na vrhu se crtaju grane, duž kojih su napisana potencijalna rješenja s vezama povučenim od grana do drugih grana kako bi se pokazalo kako jedno rješenje može ovisiti o drugom rješenju koje se prvo implementira. Pored toga, krugovi u obojenom papiru („plodovi“) mogu se koristiti za predstavljanje očekivanih učinaka ili ishoda provedbenih rješenja.

SWOT ANALIZA potiče ljude na sustavno razmišljanje o snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama istraživanih problema.

VREMENSKE CRTE se mogu koristiti kao pomoć u strukturi rasprave u odnosu na povijesne, planirane ili buduće događaje, što je posebno važno za pitanja koja imaju snažnu vremensku dimenziju ili za planiranje projekata s dionicima. Postoje razni načini tvorbe vremenskih crta. Na primjer, vremenska crta na papiru može se izraditi vodoravno počevši od sadašnjosti i označavanjem određenih godina i / ili povijesnih ili poznatih budućih događaja, kako bi se sudionici orijentirali na vremensku traku. Sudionici tada mogu pisati komentare u različitim točkama u prošlosti ili budućnosti.

Tehnike odlučivanja

GLASOVANJE u većini grupnih postavki može otežati osiguravanje anonimnosti tijekom postupka glasovanja što u konačnici može dovesti do pristranih rezultata. Također, ono ostavlja malo prostora za istraživanje iz kojeg razloga koji dionici imaju određeno sklonosti glasovanja.

RANGIRANJE se može koristiti za postavljanje ideja prema redoslijedu. Osiguravanje konsenzusa među sudionicima za određeni rang može biti izazovno, premda se rasprave koje ova vježba potiče mogu pokazati otkrivajućima. Također nije moguće razlikovati opcije koje su posebno popularne ili nepopularne, a navedeno može biti važno u situacijama u kojima se smatra kako je samo ograničen broj ideja održiv. Uz to, rangiranje može značiti da su opcije sa srednjim rangom održive ili donekle preferirane, gdje u stvarnosti nisu.

PRIORITIZACIJA se razlikuje od rangiranja jer omogućujući sudionicima izraziti snagu svog osjećaja prema određenoj opciji. Vježbe prioritiziranja identificiraju opcije za koje sudionici smatraju da su posebno popularne (ili nisu), a koje mogu zahtijevati daljnje istraživanje. Tijekom vježbi određivanja prioriteta, sudionici dobivaju određeni oblik glasova koji mogu dodijeliti različitim opcijama (npr. naljepnice, kamenje ili križevi označeni olovkom). Sudionicima se obično daje fiksni broj glasova (barem bi trebao biti isti broj kao i broj opcija), radi sprječavanja da pojedini sudionici daju više glasova nego ostali sudionici, čime bi se mijenjali rezultati. Tada je moguće utvrditi koje su ideje poželjnije, a relativno je lako zbrojiti broj glasova dodijeljenih opcijama i po želji stvoriti rangirani popis.

MULTI-KRITERIJSKA PROCJENA (poznata i kao multikriterijska analiza ili multikriterijsko modeliranje odluka) je alat za podršku odlučivanju o istraživanju problema i donošenju odluka koje uključuje više dimenzija ili kriterija. Omogućuje sustavno ocjenjivanje ekonomskih, socijalnih i vanjskih kriterija, uključujući konkurentne prioritete. Kvantitativni i kvalitativni podaci mogu se ugraditi da bi se razumjela relativna vrijednost koja se nalazi na različitim dimenzijama opcija odlučivanja. Široko gledajući, proces uključuje definiranje konteksta ili problema, predstavljanje kriterija za ocjenu i mogućnosti upravljanja i evaluaciju.

Postoje mnoge druge tehnike uključivanja dionika koje se mogu istražiti u kontekstu projekta kao dio pripremnih ili naknadnih aktivnosti rada skupine zainteresiranih strana ako je potrebno ući u više detalja ili neke vrste javnih savjetovanja, uključujući:

PROMICANJE DIREKTNIH/PROAKTIVNIH INTERAKCIJA:

1. Sastanci i intervjui jedan-na-jedan
2. Upitnici i ankete
3. Grupe za razmjenu znanja (upravljačke skupine, savjetodavni paneli, forumi s više dionika, ...)
4. Neformalni kontakti
5. Radionice, fokusne skupine i druge vrste sastanaka, uključujući i društvene događaje, radionice ili konferencije pod vodstvom dionika usredotočene su na relevantna pitanja povezana s istraživanjem
6. Razgovori ili predavanja
7. Praktične demonstracije, uključujući participativne događaje (npr. treninzi, igre), terenske posjete radi omogućavanja zajedničkog dijaloga i razumijevanja mjesta studija ili istraživačkih procesa

ALATI ZA POVEĆANJE SVJESNOSTI O PROJEKTU I REZULTATIMA PROJEKTA:

8. Web stranice (uključujući blogove, internetske konzultacije, mrežne igre)
9. Društveni mediji (uključujući internetske rasprave i forume)
10. Plakati (uključujući brošure, letke ili brošure), video zapise, letke i newslettere
11. Priopćenja za medije (uključujući često postavljana pitanja)

Svaki projektni tim može provjeriti mogu li oni biti od značaja za lokalnu situaciju. U tom slučaju, zbirka praktičnih bilješki o izboru najčešće korištenih metoda bit će dostupna za preuzimanje na web stranici projekta. Bilješke o praksi sadrže smjernice o provođenju sljedećih aktivnosti uključivanja dionika:

12. Intervjuiranje dionika
13. Organiziranje radionica za dionike
14. Participativno mapiranje
15. Pisanje podneska o pravilima
16. Analiza scenarija
17. Pronalaženje rezultata u suradnji s dionicima
18. Izrada i emitiranje videa
19. Delphi metoda
20. Omogućavanje dionicima da prate rezultate istraživanja i generiraju podatke
21. Društveni mediji
22. Analiza odluke s više kriterija
23. Olakšavanje radionica

21. Usklađivanje izbora metoda s obzirom na dionike

Nakon što su se identificirali dionici, uzimajući u obzir sve nivoe, mogu se uspostaviti odgovarajuće metode uključivanja i potreban vremenski okvir te selektirati uloge.

	Informiranje		Savjetovanje	Uključivanje		Suradnja
Metoda uključivanja	Web stranica	Newsletteri	Upitnik	Radionica	Sastanci 1-na-1	Upravljačka skupina
Vlada		*		*	*	*
Društvena i migrantska poduzeća		*	*	*	*	
Poslovna podrška i sektorske organizacije		*	*	*	*	*
Zainteresirane skupine i neprofitni sektor	*	*	*	*	*	*
Edukacijske ustanove, sveučilišta i istraživačke ustanove	*	*	*	*	*	*
Međunarodne organizacije	*	*	*	*	*	*
Šira javnost	*	*	*			
Pojedinci s određenim vještinama i na određenim pozicijama...	*	*	*	*	*	*
Mediji	*	*	*			
Ostalo...						

Slika 25 – Usklađivanje metoda sudjelovanja dionika

22. Planiranje detalja u uključivanju

Za ovaj priručnik, prilagođena je tablica iz Biodiversa Stakeholder Engagement Handbook-a koja je usmjerena na istraživačke projekte. CSHub se može smatrati procesom dizajniranja CSHub projekta u kojem su relevantni dionici zaduženi za uspostavu funkcionalnih i relevantnih CSHUB-ova. Sudjelovanje dionika potrebno je planirati u svakoj fazi, počevši od početnih faza pri dnu tablice, a zatim prelazeći na završne faze. Također, može se planirati uključenje dionika za svaku fazu s obzirom na ciljane skupine projekta TASKFORCOME.

Nakon	Identificiranje budućih projektnih ideja													
	Komunikacija i diseminacija rezultata s dionicima													
	Povratne informacije													
Tijekom/Nakon	Korisnik podataka/Primatelj /Krajnji korisnik													
	Implementacija projektnih otkrića													
	Trening													
Tijekom	Pružanje resursa od strane dionika (oprema, podaci, novac, kontakti) -													
	Praćenje													
	Predviđanje / modeliranje													
Prije / Tijekom	Savjeti / Preporuke / Projektna revizija													
	Umrežavanje													
Prije	Projektne strategije / Projektni dizajn													
Faza uključivanja	Dionici Uloge dionika / područja i stupanj utjecaja / kako su dionici uključeni	Edukacijski/obrazovni centri i škole	Organizacije za poslovnu podršku	Jedinice lokalne samouprave	Regionalne jedinice samouprave	Nacionalne vlade	Sektorske agencije	Interesne grupe uključujući NGO-ove	Viša učilišta i istraživačka učilišta	Društvena i migrantska poduzeća	Međunarodne organizacije, EEIGs	Šira javnost	Pojedinci s kompetencijama, pozicijom, ...	Drugi?

Slika 26 – Primjer matrice koja se može koristiti kod planiranja aktivnosti na različitim nivoima uključivanja. Predložak se može preuzeti na <http://www.biodiversa.org/577>

Prije daljnjeg razvijanja i dijeljenja matrice s dionicima, važno je razmotriti praktičnosti načina uključivanja koji se predlaže kako bi se utvrdilo je li plan izvediv. Razmatranje bi također trebalo uključivati procjenu troškova uključivanja, u smislu vremena i novca te omogućiti istraživaču da utvrdi postoje li ograničenja.

Sljedeća pitanja mogu Vam pomoći pri razmatranju praktičnosti:

- Jesu li vremenski okviri za svaku aktivnost realni, uključujući samu pripremu, pregled i analizu?
- Tko će biti odgovoran za angažman - jesu li različiti ljudi odgovorni za različite njegove dijelove?
- Koliko će osoblju biti potrebno vremena? Jesu li slobodni? Koji su dodatni troškovi?
- Koliki su troškovi korištenja vanjskih usluga (ukoliko su planirani / potrebni)? Koji su administrativni troškovi, uključujući procese zapošljavanja, telefoniranje, dostavljanje dokumenata, itd.?
- Trebaju li dionici dobiti naknadu? Trebaju li se financirati njihovi troškovi? Postoje li drugi troškovi vezani za komunikaciju i objavljivanje podataka, uključujući snimanje i pružanje povratnih informacija zainteresiranim stranama?
- Kako lokalna kultura ili običaji mogu utjecati ili ograničiti proces uključivanja? Koje nepredviđene situacije se trebaju razmatrati u slučaju da se proces uključivanja treba promijeniti tijekom izvedbe te kako bi se različite opcije mogle odraziti za ukupne vremenske okvire i troškove?

Odgovori na ova pitanja mogu rezultirati potrebom ažuriranja tablice uključivanja.

Nakon što se razmotre sve okolnosti i revidira matrica, potrebno ju je podijeliti s dionicima i donatorima kako bi im se pružila određena jasnoća oko toga što će se poduzeti i kada. Zainteresirani dionici također mogu imati različita stajališta o njihovoj dostupnosti, imati različite zahtjeve i ograničenja. Primjerice, dionici mogu:

- Zatražiti da se njihovo uključivanje planira pojedinačno, odnosno, možda neće htjeti sudjelovati u grupnim događanjima jer ne žele komunicirati s drugim dionicima.
- Imati poteškoće u planiranju putovanja do mjesta na kojem se očekuje njihovo uključivanje, pa se njihovo uključivanje treba isplanirati drugim metodama, primjerice na daljinu – video pozivom.
- Ne mogu sudjelovati u predloženom vremenu.
- Mogu sugerirati različite metode ili načine uključivanja koje smatraju prikladnijima.

Matrica bi trebala ostati fleksibilna i prilagodljiva, odnosno, ona predstavlja dokument koji se može mijenjati i dopunjavati po potrebi.

23. Nadzor i evaluacija uključivanja dionika

Procjena učinkovitosti uključivanja dionika i učenje iz iskustva je vrlo važno u budućnosti. Na primjer, evaluacija se može upotrijebiti za pružanje dokaza vrijednosti novca za sponzore i donatore projekata, dokaza vrijednosti procesa ko-osmišljavanja i provedbe projekta te njegovih rezultata ili se može koristiti kao pokazatelj zainteresiranim dionicima pri čemu im se može pokazati kako je njihovo sudjelovanje

koristilo ili kako je krajnji napor stvorio relevantne rezultate za sve relevantne dionike projekta.

Stoga je određen oblik praćenja i evaluacije nužan dio procesa uključivanja dionika i trebao bi se razmotriti od samog početka, odnosno u fazama planiranja. Također bi trebalo utrošiti vrijeme tijekom procesa uključivanja dionika kako bi se razmislilo o tome što se (ili možda nije) pokazalo učinkovitim.

Umjesto čitavog procesa uključivanja dionika, ne postoji jedinstveni ili jednostavan način ocjenjivanja uključivanja dionika. Svrha evaluacije može pomoći u određivanju evaluacijskog dizajna - na isti način kao što svrha uključivanja određuje dizajn projekta i metode uključivanja. U idealnom slučaju, indikatori za evaluaciju trebaju se usuglasiti s dionicima (posebno u projektima s visokom razinom uključivanja ili u projektima koji su u sukobu) koji odražavaju prepoznatljive, ostvarive, opipljive, opisne i relevantne rezultate. Pristup koji se koristi kod evaluacije uključivanja u velikoj mjeri ovisi o tome hoće li se evaluirati učinkovitost procesa uključivanja ili rezultati i utjecaj procesa uključivanja. Stoga je važno razmotriti kako se rezultati evaluacije koriste i primjenjuju. Općenito govoreći, postoje dvije vrste evaluacije:

Zbirna evaluacija obično se koristi tamo gdje je potrebna odgovornost, na primjer u svrhu revizije, ili da bi se pokazalo zainteresiranim stranama kako su usvojeni njihovi doprinosi u procesu uključivanja. Stoga će biti potrebno prikupiti podatke koji pokazuju da su ispunjeni određeni ciljevi i da će se za njihovo provođenje možda trebati koristiti niz statističkih metoda. Ovo prikupljanje podataka možda će se morati poduzeti u kasnijoj fazi jer je za postizanje nekih rezultata potrebno određeno vrijeme. Zbirni pristupi, međutim, mogu imati ograničen kapacitet za razumijevanje često fluidne i dinamične prirode uključivanja, jer se više fokusiraju na ishode, a ne na procese koji su do njih vodili.

Formativna evaluacija može se osmisliti tako da voditeljima projekata i dionicima omogući učenje iz procesa uključivanja, kako bi se mogli bolje uključiti u budućim istraživanjima. Formativna evaluacija može biti ugrađena u aktivnosti tijekom ciklusa istraživanja, omogućavajući projektima da se prilagode povratnim informacijama, povećavajući samo uključivanje tijekom projekta. Formativna evaluacija može biti participativna, koristeći se kvalitativnim metodama, poput intervjua, fokusnih grupa i promatranja, kako bi se opisalo i ilustriralo zašto i kako je proces uključivanja funkcionirao ili eventualno nije djelovao.

Postoji nekoliko prednosti evaluacije uključivanja, a to su:

- Ukoliko se evaluacija provodi od samog početka projekta, može pomoći u planiranju uključivanja dionika. Pomaže projektnom timu usredotočiti se na ono što je potrebno postići, odnosno na to kako postići željene ciljeve i kako mjeriti uspjeh. Također, evaluacija može pomoći u jasnijem definiranju ciljeva i rezultata.
- Evaluacija tijekom cijelog postupka pruža priliku za razmišljanje o usvojenom pristupu i unošenje promjena i poboljšanja tamo gdje je potrebno.
- Evaluacija pruža pokazatelje koji se mogu koristiti za dokazivanje vrijednosti provedenih aktivnosti kao i za zapis postignuća. Također mogu pokazati dobivenu vrijednost za novac.
- Evaluacija se može koristiti za pokazivanje dionicima kako je njihovo sudjelovanje pridonijelo projektu.
- Evaluacija omogućava razmatranje uspjeha u provedbi i stoga se može koristiti za informiranje o budućim aktivnostima uključivanja.

Ako se evaluacija provede dobro, može poboljšati proces uključivanja i omogućiti projektnom timu više razumijevanja o utjecaju projekta.

Proces evaluacije često razmatra tri područja:

1. Uspjeh procesa uključivanja. Npr., jesu li ispunjeni ciljevi i ciljevi procesa uključivanja?
2. Postupak uključivanja. Jesu li odabrane metode prikladne? Jesu li troškovi realni? Što je dobro, a što manje dobro napravljeno i zašto? Koje je lekcije moguće naučiti za buduće procese uključivanja?
3. Kakav je utjecaj imao proces (na dionike i na projekt)? Je li bilo neočekivanih ishoda?

Uz razmatranje učinaka, ishoda i procesa, također je važno uzeti u obzir je li uključivanje ispunilo ciljeve dionika, te uzeti u obzir njihove poglede na proces uključivanja te njegove ishode.

Kako bi evaluacija bila holistička, potrebno ju je posebno razraditi u samom početku kroz sve faze cjelokupnog procesa. Vrednovanje faze planiranja se planira odvojeno od faze provedbe, a daljnja procjena krajnjih učinaka razmatra se dodatno. Svaki od ovih osnovnih aspekata evaluacije razrađuje se tako što se najprije definira svrha evaluacije, definira što točno evaluacija želi otkriti. Nakon toga, pojedinačno su predstavljene metode evaluacije i specifični obrasci za svaki predmet, kao što je prikazano u sljedećoj matrici.

	Što želimo saznati?	Koje metode ćemo koristiti?	Na koji način će se evaluacija provesti?
Proces planiranja			
Uključivanje			
Koristi/rezultati			

Slika 28 – Jednostavna evaluacijska tablica (može se preuzeti s BiodivERSa web stranice)

24. Proces evaluacije

FAZA 1: NA POČETKU

Evaluacija predstavlja važan element od samog početka projekta. Uvažavanjem procesa evaluacije na početku može se osigurati da se evaluacija temelji na ciljevima i željenim rezultatima projekta i procesa uključivanja. Moguće je će, uzimajući u obzir procjenu na početku, vaši rezultati postati konkretniji, što će ih učiniti mjerljivijima i ostvarljivima.

Pored toga, možda će biti potrebno prikupiti neke osnovne podatke prije početka uključivanja kako bi se prikupili podaci za usporedbu. To je posebno važno ako želite vidjeti postoji li promjena u odnosu prije i poslije uključivanja.

FAZA 2: TIJEKOM PROCESA – EVALUACIJA U PROVEDBI

Aktivnosti uključivanja trebale bi se pratiti i pregledavati tijekom cijelog postupka kako bi se osiguralo je li uključivanje svrsishodno te da se omoguće promjene gdje su potrebne i nužne. Navedeno je posebno važno ako su neki aspekti projekta ili procesa uključivanja izmijenjeni - zbog rezultata aktivnosti uključivanja. Ako je potrebno izvršiti promjene, potrebno je razumjeti zašto stvari funkcioniraju, ili ne.

Metode kao što su obrasci za sudjelovanje, obrasci za povratne informacije ili rasprave o evaluaciji mogu

se koristiti za prepoznavanje mjesta gdje je potrebno poboljšati postupke za vrijeme provedbe. Utvrđivanje zadovoljava li uključivanje sve potrebe treba prepustiti svim dionicima koji su uključeni u proces. Ovaj postupak praćenja može biti osobito koristan pri uključivanju teško dostupnih ili novih dionika, a može biti od koristi ako se procesi ne odvijaju kako su planirali ili očekivani.

Također je važno održavati kontakt i dati povratne informacije zainteresiranim stranama kada čak se s njima ne bave, posebno na projektima koji imaju dugogodišnju razinu rada. To omogućava dionicima da se i dalje osjećaju uključeni u proces te im pomaže da budu stalno informirani i ažurirani. Sudjelovanje dionika u procesu uključivanja također može povećati osjećaj doprinosa i odgovornost za proces uključivanja, olakšavajući daljnje rasprave koje mogu poboljšati konačni utjecaj projekta i izgraditi društvene odnose.

FAZA 3: FINALNA EVALUACIJA

Konačna evaluacija treba razmotriti ne samo je li uključivanje dionika ispunilo svoje ciljeve i svrhu, već i je li proces uključivanja bio prikladan. Pored toga, važno je osigurati da dionici mogu prepoznati gdje su uloženi njihovi doprinosi kroz proces uključivanja. Dobra je praksa te se smatra uobičajenom ljubaznom gestom upoznati sudionike koji su bili uključeni s rezultatima evaluacije, savjetovati ih o ishodima i svim predloženim sljedećim koracima. Ove povratne informacije mogu uključivati informacije o tome što se dogodilo s njihovim podacima, te na koji su način doprinijeli projektu.

Važan čimbenik koji treba uzeti u obzir kod evaluacije procesa uključivanja je taj kako ponekad može proći puno vremena prije nego što se postignu rezultati, možda i neko vrijeme nakon kulminacije projekta. Stoga zaključci o uspjehu pojedine vježbe možda treba evaluirati kasnije.

Prilikom ocjenjivanja postupka, potrebno je uzeti u obzir:

- Razine sudjelovanja koje smatramo prikladnim za dionike;
- Jesu li metode bile primjerene i uspješne;
- Jesu li troškovi bili razumni. Sljedeća pitanja mogu vam pomoći u poboljšanju ocjene postupka¹⁵:
- Koje se metode mogu koristiti za utvrđivanje učinkovitosti uključivanja?
- Hoće li / bi li trebali dionici biti uključeni u ocjenu?
- Postoje li drugi dionici koji bi mogli biti prikladni za postupak ocjenjivanja?
- Kakav doprinos će dionici dati procjeni?

Mnogo je metoda za prikupljanje informacija o učinkovitosti uključivanja, od procjene spremnosti za uključivanje, do obrazaca za povratne informacije, intervjua ili sastanaka osmišljenih posebno za testiranje percepcija. Kod nekih bi projekata moglo biti korisno uključiti niz formalnih metoda kako bi se osigurala adekvatna analiza rezultata. Npr., projekti s potencijalnim sukobom mogu zahtijevati više mogućnosti za ocjenjivanje i vrednovanje.

OCJENJIVANJE REZULTATA

Prilikom ocjenjivanja ishoda i učinka procesa uključivanja važno je uzeti u obzir ciljeve i ciljeve uključivanja te razviti pokazatelje i mjere koji se mogu koristiti za procjenu i pronalaženje rezultata. Tablica za ocjenjivanje može se koristiti kao za pomoć u razmatranju potrebnih informacija.

CILJEVI/SVRHA	MOGUĆI INDIKATORI	KAKO OSIGURATI PODATKE	VAŽNE PRETPOSTAVKE
---------------	-------------------	------------------------	--------------------

Radi boljeg informiranja dionika i šire javnosti	Povećano razumijevanje i svjesnost	Upitnici i intervjui sa sudionicima prije i poslije procesa	Svjesnost i volja za uključivanjem su rezultat aktivnosti uključivanja, a ne drugih faktora
	Volja za sudjelovanjem u budućnosti	Upitnici i intervjui nakon procesa i završni intervjui	

Slika 28 – Primjer tablice za evaluaciju rezultata (prilagođena iz Warburton et al.1). Primjer ove tablice može se preuzeti sa web stranice <http://www.biodiversa.org/577>

U ovoj fazi evaluacije različiti istraživački timovi mogu vrlo malo koristiti tablice; sve su podjednako valjane u pomaganju razvijanja različitih razmišljanja potrebnih za ocjenu ishoda uključivanja.

Dio D - Dodatci

Dodatak I

Radionice za lokalnu zajednicu u svrhu obuke zainteresiranih dionika o su-dizajnu i su-stvaranju CSHub-ova

Kako bi se omogućilo učinkovito uključivanje dionika unutar TASKFORCOME projekta, planiran je program jačanja kapaciteta kroz radionice za obuku kako bi se voditelji ovog procesa i svi ostali sudionici mogli organizirati na odgovarajući način. Nadalje, radionice obuke potrebno je koristiti ne samo za prijenos znanja, već i za pokretanje svih relevantnih procesa suradnje koji su ključni za vođenje CSHUB-a i postizanje projekta i njegovih glavnih ishoda i rezultata.

Trening bi trebao uključiti sve one dionike koji su ključni za učinkovito sudjelovanje u CSHub-ovom objektu te njegovu viziju i realizaciju misije.

Trening obuhvaća sljedeće teme:

- Kontekst sudjelovanja dionika (projekt, partneri, ciljevi, pitanja)
- Mape uključivanja dionika, svrha, koristi, metode / alati, modeli i planovi
- Stvaranje usluga, intervencija i mjera podrške koje treba pružiti CSH

Većina sadržaja treninga generirana je iz ovog priručnika, i to u odjeljku B. Metodologija obuke trebala bi se temeljiti na interaktivnim radionicama koje kombiniraju teoriju i praksu, uključujući rad u malim skupinama. Međutim, obuka već treba sadržavati aktivnosti koje će omogućiti praktičnu provedbu naučenih lekcija kroz ko-dizajn i ko-osmišljavanje aktivnosti TASK4COME projekta.

Voditelj radionice mogao bi biti isti voditelj procesa uključivanja koji ima ulogu trenera za šire skupine dionika te koji prolazi kroz isti postupak kao što je opisano u odjeljku B.

TASKFORCOME predviđa jednodnevnu radionicu za obuku kao priliku za pokretanje procesa uključivanja i suradnje; očekuje se da se za uspješno i funkcionalno odvijanje svakog lokalnog CSHUB-a organiziraju i drugi treninzi i događaji. Ove se radionice mogu organizirati kao timski rad u manjim timovima od po 4-6 sudionika, svaki radi na istom zadatku, a zatim rezultat svakog tima integrira u jedinstveni dokument nakon radionice od strane projektnog tima te se zatim distribuira e-poštom svim sudionicima radionica na daljnji pregled, poboljšanja, komentare, ispravke i dopune. Navedeno će stvoriti visoku razinu su-vlasništva, a sam program izgradnje kapaciteta može biti povezan s procesom planiranja koji kombinira dva cilja kroz jednu aktivnost.

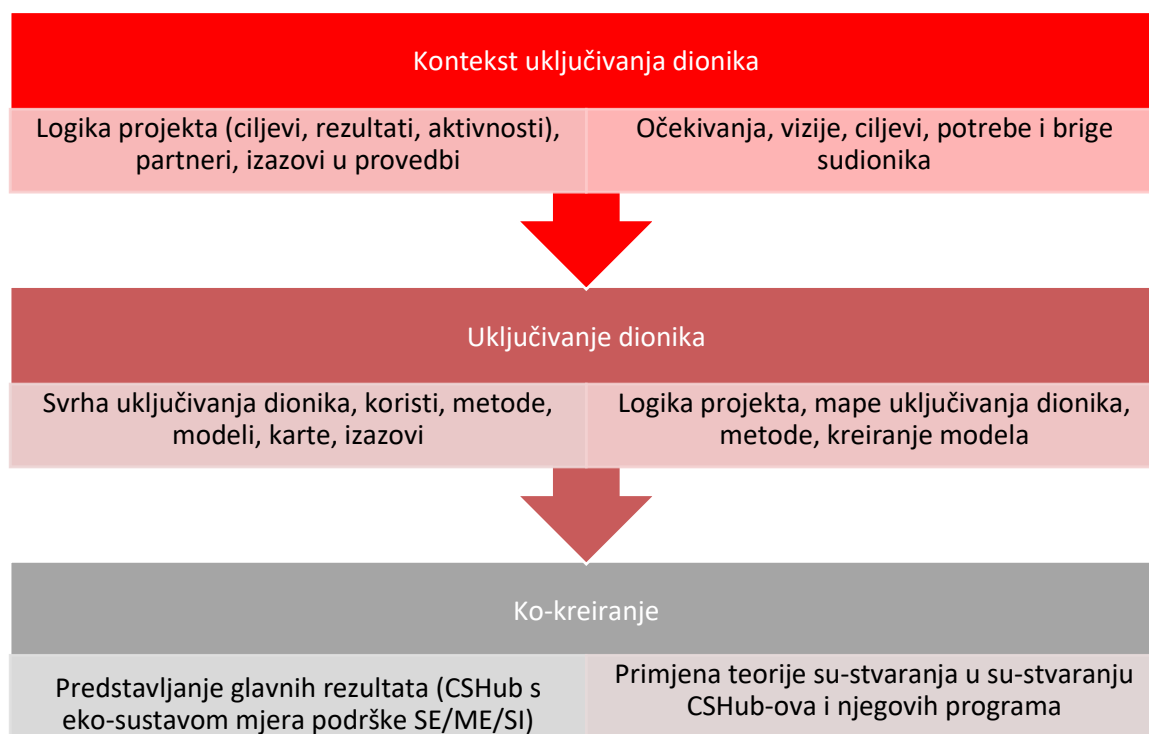
Izgradnja kapaciteta u projektu TASKFORCOME usmjerena je razvijanju individualnih vještina i organizacijskih sustava potrebnih za učinkovito uključivanje dionika u projekt i njegove aktivnosti, posebno u aktivnostima su-stvaranja, su-razvoja i zajedničkog upravljanja pet lokalni CSHUB-ovi. Ova je faza ključna za osiguravanje da projekt i nova organizacija mogu razumjeti (cjelovitost) i reagirati (responsivnost) na koherentan način.

Program radionice TASKFORCOME temelji se na sljedećim pretpostavkama rezultata koji se mogu oblikovati na sljedeći način:

1. 15-20 dionika bi trebalo biti uključeno u svaku lokalnu radionicu za obuku, predstavljajući već ciljane kategorije određenih skupina;

2. Glavni dio radionice trebao bi se osmisлити u vezi izgradnje kapaciteta za zajednički dizajn, razvoj i pokretanje uspješnih lokalnih / regionalnih CSHUB-ova, snažno poboljšavajući lokalne kapacitete, a zatim fokusiranje na viziju, potrebe i prednosti / za dionike u svakom lokalnom CSHUB-u
3. Očekuje se da će TASKFORCOME radionica za obuku privući interes i posvećenost dionika prema lokalnom CSHUB-u na kratkim treninzima (1 dan), računajući na postizanje uspješnog sudjelovanja dionika kroz cjelokupno vođenje CSHUB-a i provedbu TASKFORCOME projekta, omogućavajući revizije, ažuriranja, poboljšanja isporučenog koncepta, strategija, materijala i alata.

Kao prijedlog dnevnog reda radionice za obuku, korisno je osmisлити radne sesije koje će uskladiti teoretske i praktične elemente s radnim paketima projekta. Redoslijed predmeta / problema koji će se razviti tijekom radionica moguće je organizirati na sljedeći način:



Slika 27 – Prijedlog obuke za uključivanje dionika - obuka uključuje teoriju i praksu koja se primjenjuje tijekom istog programa radionice.

Nakon svakog teorijskog elementa, relevantna vježba omogućava izravnu provedbu naučenog materijala i neposredno ko-kreiranje rezultata relevantnih za projekt TASK4COME. U prvom koraku sudionici izražavaju svoja očekivanja, potrebe i brige vezane uz radionicu i projekt te logiku intervencije. Na ovaj način projekt može povećati važnost za uključene dionike i povezati ciljeve te aktivnosti sa interesima i potrebama dionika.

Čim nauče praktične alate za suradnjom, mogu sudjelovati u osmišljavanju poboljšanja logike projekta, definiranju cjelovitijih i relevantnijih mapa, metoda i modela za uključivanje dionika. Konačno, nakon što se predstavi ključni skup rezultata (CSHub i njegova ideja o programima), mogu započeti zajedničko stvaranje CSHub-a i njegovog programa kako bi bili relevantniji njima i njihovim perspektivama optimalnog

i održivog zajedničkog eko-sustava ko-dizajna. Značajnije je da će se kroz radionice za obuku potaknuti njihov angažman, privući i održati njihovo aktivno sudjelovanje u CSHUB-u (kao programer, dobavljač, trener, stručnjak, savjetnik, itd.) kako bi se stvorio participativni način razmišljanja.

Predloženi dnevni red radionice za obuku predviđa:

- Uvodne riječi (15')
- Prezentaciju projekta, partnera, trenera i ciljeva radionica (30')
- Uvod sudionika u parovima: tko smo, zašto smo ovdje, kakve su naše vizije, ciljevi, potrebe i brige, jednu malu tajna (strast, hobi, itd.) (45')
- Pauzu (15')
- Prezentaciju svrhe, koristi, metoda, modela, karata, izazova uključivanja dionika (30')
- Ko-kreativnu radionicu na kojoj se raspravlja o logici projekta, mapama uključivanja dionika, metodama, modelima za rad u malim skupinama i prezentaciji rezultata na ploči (60')
- Pauzu za ručak (60')
- Predstavljanje glavnih rezultata (CSHub-a s eko-sustavom mjera podrške SE/ME/SI) (30')
- Stvaranje CSHub-a definirajući glavne aspekte središta (ciljevi, programi, resursi, model upravljanja i izvori financiranja) (60')
- Zaključak radionice i prijedlog akcijskog plana (45')

Očekuje se da će se radionice za projekt TASKFORCOME sastojati od jednodnevnog treninga na svakom mjestu regije (ovdje će se provoditi CSHUB); njegov cilj je pokretanje procesa uključivanja koji bi se nastavio u više sjednica, sastanaka i rasprava unutar lokalnog CSHUB-a. Na taj način će se potaknuti razvitak novih servisa i intervencija usmjerenih na migrantsko poduzetništvo. Radionica za dionike se može podijeliti na više sesija koje se održavaju u dužem razdoblju.

Dodatak II

Platforme za suradnju u procesu uključivanja dionika

Razumijevanje mogućnosti platformizacije za učinkovito uključivanje dionika u suvremenom međusobno povezanom svijetu ključan je korak procesa dizajniranja platforme.

Veliki dio današnjeg svijeta i poduzeća organiziran je oko platformi. Android, Windows i iOS, Google, Apple, Facebook, YouTube, Alibaba, Instagram, Amazon, WhatsApp, Waze, Uber, Lyft, Airbnb, Pinterest, Square, Social Finance, GitHub, Kickstarter, ZocDoc ili Medium (platforma na kojoj svatko može objaviti članke ili postove na blogu) predstavljaju samo neke. U 2016. godini četiri od pet najboljih na Forbsovoj listi najvrjednijih marki bile su platformaške kompanije, kao i jedanaest od najboljih dvadeset. A od početka 2017. godine svih pet najboljih tvrtki po tržišnom vrijednosti su platforme.

One se danas pretvaraju u poslovni model koji bi mogao biti izuzetno relevantan za sve one napore koji uključuju veliki broj različitih dionika u sinergijskom modelu uključivanja. Ovaj model može stvoriti ne samo visoku razinu sudjelovanja, već također omogućiti raznolike modele umrežavanja, sinergiranja i suradnje među dionicima, ali i suradnju u široj zajednici.

Jednostavna definicija platformi je: **Platforma je poslovni model koji stvara vrijednost olakšavajući razmjenu između dvije ili više međuzavisnih skupina**, obično potrošača i proizvođača. Međutim, u društvenom kontekstu to mogu biti dionici relevantni za određenu temu, kao što su, na primjer, migrantsko i društveno poduzetništvo, ili uspostava društvenog središta u zajednici. Digitalna platforma može omogućiti lakšu komunikaciju (informacije), savjetovanje (povratne informacije), sudjelovanje (rasprava i stvaranje) i suradnju (zajedničko upravljanje i partnerstvo).

Dakle, platforma nije dio tehnologije, web stranice ili aplikacije. To je holistički poslovni model koji stvara vrijednost svim dionicima uključenim u platformu. Kako bi se iskoristio potencijal platformi u procesu uključivanja dionika, potrebno je razumjeti postupak dizajniranja platforme.

Obično se postupak dizajna platforme detaljno opisuju četiri makro koraka. Faza istraživanja koja je detaljno opisana u ovom dokumentu je kritična jer pomaže onom tko je zadužen za oblikovanje (timu ili organizaciji koja aktivno pokušava stvoriti strategiju uključivanja dionika) da razumije postoji li prava prilika za oblikovanje konteksta i/ili za organizaciju konteksta.

Kako bi identificirao priliku za izradu strategije platforme, oblikovatelj mora razumjeti odnos između svog trenutnog identiteta i imovine (prolazne „konkurentne prednosti“ projektnog tima koji radi na CSHub-ovoj ustanovi) i postojećeg ekosustava, a kasnije i definiranje ključnog strateškog pristupa koji je, u svakom slučaju, prije svega dizajniran za ekosustav (CSHub je eko sustav).

Faza istraživanja završava prvim rascjepom procesa dizajniranja platforme: definiranje prilika znači razumijevanje treba li uspostaviti složenije kontinuirano ponavljanje dizajna, validacije i izrade prototipa, s ciljem da se pokaže kako postoji povezanost između postojećeg ekosustava, potencijala koji može izraziti i strategija platforme čiji je cilj održavanje.

Postupak istraživanja kakav trenutačno izvodimo, može se strukturirati u četiri koraka:

- Mapiranje postojećih iskustava ekosustava: postupak usmjeren na prepoznavanje interakcije ekosustava, uključenih subjekata, posrednika, infrastrukturnih elemenata;
- Prepoznavanje obrazaca platformizacije koji se mogu koristiti, imovine koju može iskoristiti oblikovatelj, postojećih kontakata i sl.

- Analiziranje lanaca vrijednosti u smislu slojeva, opažene vrijednosti, stanja evolucije svih komponenti kako biste bili sigurni da oblikovatelj može agregirati prave elemente;
- Identificiranje igre koju oblikovatelj može voditi s ciljem preobražavanja pravila tržišta, omogućavajući bolja iskustva i stvarajući privlačnost.

To može značiti da oblikovatelji CSHub ekosustava mogu koristiti takve platforme kako bi privukli sve relevantne dionike, od migranata i društvenih poduzetnika, do relevantnih nevladinih organizacija, institucija za podršku poslovanju, tijela, donatora, itd. za sudjelovanje i korištenje platforme kao sredstva za njihovo uključivanje temeljem vlastitih interesa, očekivanja, vizija, planova i resursa na organski način. Iako ovo može izgledati previše za projekt kao što je ovaj, iza koncepta platforme postoji ogroman potencijal koji bi se barem u svom najjednostavnijem obliku trebalo razmotriti kao opciju.

Ovaj će dokument proći kroz ove četiri faze, podijelivši sa zajednicom (od dionika koje želimo uključiti u kreiranje i upravljanje CSHub-om) načine na koje se pristupa partnerima i kupcima, nadajući se da će se potaknuti više razgovora na tu temu, kako bi svima omogućili napredak.

Stoga, pored predloženog, općenito orijentiranog (i vrlo korisnog) AA1000 Standarda - koji se koristi za angažman "širokog spektra", predlažemo dodatnu perspektivu "poslovnog modela platforme":

1. (M)SEs kreirani pod kišobranom projekta TASKFORCOME strateški su pozicionirani kao podplatforme, neovisne platforme kao dio našeg osnovnog ekosustava krovne platforme;
2. Nisu svi dioničari isti, neki djeluju kao ključni suradnici i dugoročni partneri na projektu;
3. „Preporuke za metodologiju, sheme mapiranja, priručnici za obuku“ koje počinjemo proizvoditi imaju dodatni koncept i logiku „oblikovanja platforme“.

Prema analizi, jasno je kako najperspektivniju ulogu u ekonomiji 21. stoljeća imaju agregatori („platforme“). To se može reći i za ekosustave društvene ekonomije i društvenu ekonomiju/poduzeća, uključujući društvene inkubatore.

Ali koje su ključne vrste agregatora i koje su njihove ključne karakteristike?

Agregator izravno kontrolira odnos korisnika (dionika). Štoviše, agregatori sve više kontroliraju ne samo ponudu, već i potražnju na tržištu (ili društvenu razmjenu): u svijetu općih koordinacijskih troškova, prednost se kreće prema agregaciji potražnje (vizije, interesi, potrebe, očekivanja u matrici analize dionika), i to je ono što čini većinu uspješnih agregatora.

Agregator nema trošak povezivanja korisnika s proizvođačima / proizvodima ili onim dionicima koji trebaju isporučiti robu, resurse i usluge koje su im potrebne zahvaljujući digitalnim tehnologijama. To se događa ili zato što koriste u potpunosti digitalnu robu, ili zato što koriste besplatne internetske tehnologije namijenjene otvaranju profila/kanala koji omogućavaju samoupravljačku koordinaciju između korisnika.

Također, agregator ima smanjenje troškova nabave. Atrakcija stvorena mrežnim učinkom generira lakše stjecanje kupca te njihov rast: u tvrtkama koje nisu povezane, oslabljena prodaja proizvoda i smanjena proizvodnja povećava troškove proizvodnje i cijene proizvoda nakon što se brend udalji od početne skupine „savršenih“ kupaca.

Agregati se isto tako mogu okarakterizirati prema vrsti. Thompson ih razlikuje prema odnosu koji imaju s ponudom (jer svi obično agregiraju potražnju na isti način):

- a) Agregati koji nabavljaju i nude ponudu - npr. : Netflix (koji kupuje ili stvara emisije);
- b) Agregati koji služe kao posrednici između ponuditelja i korisnika te obavljaju transakcije, npr. : UBER (koji treba izvršiti pozadinske provjere novih vozača);

- c) Agregati koji nemaju trošak održavanja- npr. pretraživač Google ili Facebook (ako vaša stranica nije na Google-u, ne postoji, stoga ćete optimizirati za indeksiranje).

Uobičajeni kontekst primjene Dizajna platforme povezan je s oblikovanjem i mobilizacijom ekosustava koji već postoji. Kao što često kažemo, Dizajn platforme je snažno ukorijenjen kod promatranja novonastalih događaja: ne možete dizajnirati strategiju ekosustava koji ne postoji (tamo gdje postoji = već pokušavate stvoriti i razmijeniti vrijednost). Analogija bi bila osmišljavanje rješenja za nepostojeći problem: tko bi to radio?

Ovo razmatranje je srži prvog konteksta primjenjivosti: ako vidite da se ta vrijednost stvara i trguje na tržištu (ili bilo kojem drugom društvenom kontekstu koji se obično ne zove tako, može biti primjer vaša organizacija); ako vidite proizvođače i potrošače koji se samoorganiziraju oko stvaranja vrijednosti, a smatrate da tržište (kontekst) funkcionira ispod svog potencijala, onda je potpuno opravdano organizirati se kroz platformsku strategiju koja pojačava potencijal. Ovaj kontekst primjene nazivamo mobilizacijom ekosustava. On se može primijeniti i kod migranata te kod društvenih poduzetnika koji djeluju ispod svojih potencijala ili potreba zajednice, odnosno tržišta za svoje proizvode i usluge.

Za sintezu, možemo reći kako su platforme skalabilni sporazumi o suradnji pogonjeni tehnologijama: nemoguće je razlikovati tehnologiju, strategiju ili samu organizaciju; na kraju, sve se svodi na nastojanje platforme da se organizira stvaranje vrijednosti u razmjeru za određeni ekosustav za koji djeluje.

Platforme funkcioniraju na način da organiziraju sustav vrijednosti s obzirom na ekosustav dionika u interakciji. Prema tim razmišljanjima, može se upotrijebiti riječ „platforma“ za opisivanje različitih stvari kao što su poslovanje na internetskim tržištima, korporativna strategija koja uključuje i motivira za ostvarivanje određene misije (otvorene inovacije, IT razvoj i sl.). Platforme također mogu stvoriti posve novi način razmišljanja o organizacijama ili procesima (uključujući involviranje dionika) ili čak način nove načine na koje funkcionira neki prostor ili zajednica - kao kada se primjenjuje platformaško razmišljanje na politike i usluge gradova ili naselja.

Rječnik Dizajna platforme

U nastavku je izneseni rječnik s nekim od najčešće korištenim riječima koje se koristi u dizajnu platforme. Predlažemo da se upoznate s ovim pojmovima jer će biti korisni dok postepeno prolazite kroz procese.

Platno - platno dizajna je unaprijed formatirani list papira koji omogućuje grupi ljudi zajednički rad i razmišljanje, kao i vođenje strukturiranih razgovora oko niza ključnih tema kako bi u konačnici stvorili zajedničku viziju i bogato znanje. Na našim radionicama koristimo dizajnerska platna kako bismo pomogli članovima tima primijeniti postepeni pristup dizajnu platforme, pri čemu mogu steći uvid te jasno podijeliti ishode sa svojim dionicima.

Dizajnerski sažetak platforme - Dizajnerski sažetak je dokument dizajnerskog projekta koji je razvila osoba ili tim („dizajner“ ili „dizajnerski tim“). U njemu je ukratko predstavljen opseg platformizacije projekta, uključujući početne ideje i inicijalne vizije.

Platforma (strategija) - strategija, koju vodi „oblikovatelj platforme“ koji želi mobilizirati i pomoći ekosustavu u stvaranju vrijednosti, s ciljem prikupljanja dijela te vrijednosti. Strategija platforme sastoji se od kombinacije različitih elemenata: narativa, tehnologija, pravila, kanala, konteksta, omogućavanja usluga, protokola i sl.

Ekosustav - skup entiteta koji djeluju u kontekstu (npr. sektor, industrija, tržište, organizacija) koji komuniciraju i razmjenjuju vrijednost, iskorištavaju resurse, stvaraju rezultate. Često koristimo „sustav“ kao alternativu ekosustava. Imajte na umu da se konteksti često preklapaju, a same granice ekosustava teško je odrediti.

Entitet - pojedinac, ekonomski i socijalni akter sa specifičnim ciljevima. To može biti osoba, organizacija, institucija, tim.

Uloga - kod razmišljanja platforme definiranje uloge način je objedinjavanja nekoliko vrsta subjekata u istu kategoriju dionika, prvenstveno prema tome koliko dijele motivaciju za pridruživanje, sredstva i sposobnosti (resursi koje mogu iskoristiti) i vrstu vrijednosti razmjene koje traže. Grupiranje entiteta u uloge pomaže vam primijeniti platformaško razmišljanje. Kao primjer, modeliranje zdravstvene platforme-ekosustava, kako bi se olakšalo rezerviranje i konzumiranje medicinskih savjeta, može se oblikovati na način da se liječnika opće prakse ili specijalistu imenuje istom ulogom „medicinskog radnika“ ili „pružatelja zdravstvenih usluga“.

Transakcija - transakcija je interakcija dvaju entiteta. To se događa u kanalu ili kontekstu i uključuje razmjenu jedinica vrijednosti između dva entiteta. Transakcije se događaju i prije nego što implementiramo našu strategiju platforme, međutim, što je kanal više dizajniran da smanji troškove koordinacije / transakcije, to će se više ovakvih transakcija jednostavno događati. Dobra transakcija je elementarna, atomska.

Poticaaj - jedan od glavnih stupova dizajniranja i korištenja strategije platforme je da duboko razumijemo koje bi poticaje trebali predvidjeti za svaki subjekt kako bi se pridružio našoj strategiji platforme. Obično poticaji imaju veze sa svime što poboljšava učinak entitetu, njegove ciljeve ili im stvara veću pogodnost. Što više razumijevamo poticaje, veća je vjerojatnost da će oni prigriliti „nova pravila igre“ ugrađena u našu strategiju platforme.

Naracija o platformi - je makro poruka koja utjelovljuje „nova pravila igre“ koje oblikovatelj platforme želi ponuditi subjektima sektora, industrije, organizacijskog ili tržišnog konteksta. Naracija platforme ima za cilj uvjeriti postojeće igrače da se pridruže strategiji platforme, jer će im biti lakše proizvesti i razmijeniti vrijednost, kao i zato što će učiti i razvijati se mnogo brže nego da to čine bez da poštuju strategiju platforme. Jedan od načina da se to opiše je ono što John Hagel naziva pripovijesću o pozitivnim mogućnostima: "... napor da se široko redefiniraju pojmovi [...] za sektor putem pozitivne, galvanizirajuće poruke koja obećava koristiti će svima koji usvoje nove uvjete"

Mrežni efekti - Mrežni efekt su mehanizmi svojstveni mrežama, gdje dodavanje novog korisnika (ili proizvođača) čini proizvod / uslugu / iskustvo vrijednijim za svakog drugog korisnika. Postoji mnogo vrsta mrežnih efekata. Jedan od primjera može biti mrežni učinak generiran dodavanjem fiksne mreže u mrežu operatera (Metcalfeov zakon).

Entiteti u ekosistemu

Pri razvoju strategije platforme treba mobilizirati i podržati ekosustav. Kako bi se dizajneri platformi lakše suočili sa složenošću Dizajna za ekosustave, stvoren je jednostavan okvir za raspoređivanje subjekata uključenih u Strategiju platforme.

Entitete je moguće rasporediti u tri skupine:

A) Entiteti UTJECAJA

- VLASNICI PLATFORME (ili KREATORI) [VP]

je subjekt koji posjeduje viziju koja stoji iza realizacije i osigurava da strategija platforme postoji, razvija se i napreduje. To može biti tim, organizacija ili ponekad skup timova kroz različite organizacije u obliku odbora ili konzorcija.

Ova kategorija odnosi se na „vlasnike“ Platforme. Vlasnici su odgovorni za osiguravanje postojanja i razvijanja strategije platforme. Obično govorimo o firmama - bile one start-up, scale-up ili korporativne tvrtke - koje posjeduju platformu, ali također i neprofitne organizacije, zaklade ili čak otvorene kooperativne strukture. U našem slučaju, CSHub na lokalnoj/regionalnoj razini ili na transnacionalnoj razini može biti dizajniran kao platforma za digitalnu suradnju i angažiranje dionika.

U potonjem, suradnici ili partneri također bi mogli biti vlasnici platforme: primjerice, u Bitcoin Blockchain ekosustavu suradnici zajednički posjeduju infrastrukturu koja čini platformu.

Ponekad i sve češće vidimo potencijal da se vlasnici odvoje od oblikovatelja. Jedan igrač može dizajnirati strategiju s ciljem stvaranja održivog poslovnog modela koji nije nužno povezan s posjedovanjem infrastrukture strategije. Ovo potencijalno odvajanje odražava se na nekoliko trendova u razvoju platformi, njihovom upravljanju i sve većem broju dionika koji mogu razviti ili utjecati na budućnost strategija platforme.

PRIMJERI

- Airbnb (kao tvrtka), Apple (ekosistem Apple Store trgovina), Google (primjerice, ekosustav Android), TripAdvisor, WordPress: svi su oni vlasnici.
- U Bitcoin ekosustavu programeri Bitcoina mogu se smatrati tvorcima (u odnosu na stvarne vlasnike infrastrukture i vrijednosti koji su Bitcoin rudari i Hodleri).

U kontekstu projekta, to može značiti da su tvorci projekta projektni partneri ili šira skupina dionika koji će biti suosnivači CSHub-a i njegove platforme, a vlasnici mogu biti svi oni koji će raditi na platformi i stvarati vrijednost za članove i korisnike platforme.

- DIONICI PLATFORME [DP]

Dionici su subjekti koji imaju poseban interes za uspjeh ili neuspjeh platforme, za kontrolu izlaznih vrijednosti i rezultata platforme, za reguliranje iste ili za ostvarivanje prava u upravljanju platforme.

Ova kategorija obično uključuje, na primjer, sve dionike koji se na lokalnoj osnovi bave regulacijom i kontrolom strategije platforme. Također može uključiti predstavnike više suradnika i partnera koji su uključeni u stvaranje vrijednosti ili bilo koje već postojeće institucije koje mogu pomoći platformi da napreduje. Uz to, to može uključivati subjekte koji mogu pomoći u distribuciji strategije te joj pomoći u rastu. Obično govorimo o subjektima koji su pogođeni pozitivnim ili negativnim vanjskim vrijednostima i rezultatima platforme.

PRIMJERI

- a) Općina ili grad pod utjecajem efekata gentrifikacije kratkotrajne najamnine koji želi regulirati Airbnb. U strategiji platforme koja želi, primjerice, pomoći ljudima „uklopiti se“, pružatelj sportske odjeće može biti izvrstan DP, jer može uvelike distribuirati i uključiti nove sudionike u strategiju, na primjer tako što će ovu mogućnost spomenuti svim svojim kupcima. Imajte na umu da potencijalne „distributere“ uvijek treba spominjati jer su važni dionici.

Lokalne, regionalne ili nacionalne institucije koje se bave migrantima, migrantskom politikom i rješenjima mogu biti DP-ovi zainteresirani za takvu platformu.

- SURADNICI-KORISNICI [SK]

Suradnici korisnici (SK) koje možemo zvati korisnicima su entiteti zainteresirani za konzumiranje, trgovanje, pomaganje i dijeljenje vrijednosti kreirane kroz i na platformi.

To su pojedinci, a mogu biti i mali/srednji poduzetnici te pojedinačni predstavnici ili timovi u većim organizacijama. Na kraju, u nekim slučajevima mogu se razviti u suradnike proizvođače, kad shvate da, osim što ispunjavaju potrebu, mogu koristiti napredne mogućnosti proizvodnje.

PRIMJERI

- b) Putnici na Airbnb (SK), Blogeri na WordPressu (SK), Anđeli na Angellisti (SK), Vlasnici nekretnina na Houzz (SK)

Industrije poput ugostiteljstva, građevine ili ICT industrije mogu biti zainteresirane za CSHub-ove i njihove poduzetnike migrante koji odgovaraju potrebama specifičnih usluga i proizvoda. Obrazovna ustanova koja pruža potrebne programe kvalifikacija za poduzetnike migrante ili društvene poduzetnike i ostale isključene skupine mogu biti druga vrsta SK-a relevantna za platformu temeljenu na lokalnoj/regionalnoj/transnacionalnoj CSHub ideji.

B) Entiteti OPSKRBE

- SURADNICI-PROIZVOĐAČI [SP]

Suradnici proizvođači (SP) koje bismo mogli nazvati i proizvođačima, „prosumerima“ i pružateljima usluga su subjekti - većinom pojedinci - zainteresirani za pružanje vrijednosti na opskrbenj strani ekosustava / tržišta, obično u svrhu poboljšanja čitavog sustava.

Ti dionici obično proizvode vrijednost povremeno, a ne sustavno. Često se isti suradnik može ponašati kao potrošač i proizvođač u različitim fazama svog odnosa s brandom - platformom. Kao u slučaju putnika koji iznajmljuje svoju kuću kad nije kod kuće, takav korisnik ponekad može doprinijeti vrijednosti i drugi put je konzumirati, ovisno o životnim fazama, kontekstu i drugim čimbenicima. Suradnici proizvođači mogu biti mala i srednja poduzeća ili pojedinci.

PRIMJERI

- c) Domaćini na Airbnb-u (SP), Uber X vozač (SP) koji vozi samo povremeno, povremeni programer koji pokušava objaviti svoju prvu aplikaciju na Apple storeu (SP).

• PARTNERI [PA]

Partneri (PA) su profesionalni subjekti - pojedinci ili mali i srednji poduzetnici, najčešće - koji žele stvoriti dodatnu profesionalnu vrijednost i surađivati s vlasnicima platformi na većoj razini.

Partneri su obično profesionalni tvorcii vrijednosti koji imaju tendenciju da se specijaliziraju u niši ili naprednom / premium proizvodu / usluzi i s vremenom postanu bolji i bolji. Partneri ponekad olakšavaju, opskrbljuju i povećavaju proizvodnju vrijednosti djelujući kao posrednici.

Na posebno polariziranim platformama, gdje u suštini imate dvije strane (ponuda i potražnja), partner bi mogao biti evolucija suradničkog proizvođača u profesionaliziranoj entitet. Ova evolucija obično je dobro prihvaćena od platforme jer partneri postižu veću vrijednost od vršnjačkih proizvođača i sposobni su povući mnoge druge igrače prema boljem ukupnom iskustvu na platformi.

PRIMJERI

- Airbnb Superhosts (PA), programeri tema WordPress-a (PA), tvrtke koje razvijaju aplikacije na Apple ili Android tržištima (PA), prodajni programi na Salesforce Forge (PA), AngelListi udruženi u SuperAngelsi (PA), davatelji usluga WordPress Cloud (PA), ...

Upravo smo vam predstavili mogući način klasifikacije entiteta u vašem ekosustavu. Vrlo je moguće da vaš ekosustav nema „cjelovitu“ sliku: na primjer, nema suradničkih proizvođača - učestalih u ekosustavima *Business-to-Business*). Ponekad je teško razabrati tko je partner ili suradnički proizvođač, ali obično to nije bitno. Razlog uvođenja diferencijacije partnera i suradnika je naglasiti to što - većinom - stvarne strategije platforme mobiliziraju široke ekosustave, uključujući proizvođače različitih vrsta: neke više strateške, profesionalne, komercijalne (partneri), neki su više neformalni (suradnički proizvođači).

U sljedećim uputama vratit ćemo se na mapiranje, s posebnim fokusom na to kako grupirati „entitete“ u „uloge“ kako bismo pojednostavili i racionalizirali svoj dizajn.

Dva ključna pokretača Dizajna platforme

Strategije platforme temelje se na dva principa: stvaranje dva suštinska pokretača stvaranja vrijednosti. Vlasniku platforme (Oblikovatelju) ključni je izazov projektiranje, izgradnja i razvoj ova dva mehanizma - i pronalaženje održivog modela koji će to napraviti.

Transakcijski mehanizam

je li skup kanala i konteksta posebno dizajniran da olakša interakcije i razmjenu između entiteta? Transakcije se - barem djelomično - već događaju i prije nego što implementiramo našu strategiju, no što je više kanal dizajniran da smanji troškove koordinacije/transakcije, to se više transakcija može lako dogoditi.

Zašto je bitan?

Stvaranje i poboljšavanje kanala za smanjenje troškova transakcija (omogućivši više interakcije)

Omogućujući interakciju lakšom, bržom, smanjujući troškove interakcije između proizvođača vrijednosti i potrošača, platforme koje objedinjuju i olakšavaju interakciju u manjim nišama: ako su troškovi koordinacije s potrošačem (kao proizvođačem) niži, lakše će se stvoriti rješenje koje se točno uklapa u naša očekivanja. Ključno pitanje koje treba postaviti: Kako moja strategija smanjuje troškove interakcije i poboljšava mogućnost interakcije u kontekstu koji sam spreman oblikovati i organizirati?

Pokretački mehanizam

je skup usluga podrške i konteksta koje oblikovatelj platforme pruža i održava za korisnike kako bi mogli učiti, poboljšati se i razvijati.

Zašto je bitan

Kreiranje Pokretačkog mehanizma kako bi pomogao ekosistemu da se suprostavi NNSN-u

Dok živimo u Nepredvidljivom, Nesigurnom, Složenom i Nejasnom svijetu, platforma nudi ubrzano učenje, načine za pronalaženje novih mogućnosti i usvajanje novih vještina. Obećanje strategije platforme u osnovi je da će se učenje odvijati brže unutar platforme nego ukoliko to radite izvan nje. Ključno pitanje koje treba postaviti je: Koje su mogućnosti dostupne entitetima svog referentnog ekosustava da bi se razvijali? Nudim li radikalne mogućnosti poboljšanja?

Faze Dizajna platforme

Rad oblikovatelja platforme može se okvirno podijeliti u četiri makrofaze:

(Postepene upute sadržane u ovom dijelu Priručnika uglavnom će se odnositi na faze 2. i 3.)

1. Istraživanje - u ovoj fazi oblikovatelj razumije postojeći kontekst, kao i strateško značenje i primjenjivost strategije platforme koja bi mogla utjecati, oblikovati i utjecati na kontekst. Ključno pitanje koje se postavlja u ovoj fazi je: "Što bi moglo biti odgovarajući kontekst u kojem možemo primijeniti strategiju platforme, s obzirom na naš položaj u ekosustavu, imovinu i specifičnosti organizacije ili tima?"
2. Dizajn strategije - u ovoj fazi platforma oblikuje mape i grupira postojeće cjeline, razumije njihov pojedinačni kontekst i istražuje potencijal koji imaju za razmjenu vrijednosti. Na kraju, oblikovatelj platforme dizajnira dva ključna mehanizma platforme (Pokretački mehanizam i Mehanizam učenja) i odabire potencijalno visoko iskustvo platforme - zajedno sa svojim modelom održivosti (poslovni model) - koji se može dovesti u kontekst i potvrditi s ekosustavom (vidi sljedeću fazu).
3. Validacija i prototipiranje - u ovoj fazi oblikovatelj provodi niz intervjua (dijelom bi se moglo provesti u fazi dizajna i općenito predstavlja uobičajen proces) kako bi dobio povratne informacije o najrizičnijim pretpostavkama dizajna. Kasnije oblikovatelj pravi stvarne pilot proizvode (ili samo pokreće eksperimente, ili izrađuje prototipove), usredotočeni na potvrđivanje ili poništavanje pretpostavki u stvarnosti;
4. *Growth Hacking* – nakon što se provjeri valjanosti, oblikovatelj primjenjuje taktike kako bi se strategija razvijala u kontekstu (bilo da je u pitanju tržište u pitanju ili drugo). Rastom ponude i potražnje u sustavu, generiranjem mrežnih učinaka, strategija postaje relevantnija i vrijednija.

Postepeni proces Priručniku

Postupak predstavljen u ovom priručniku obuhvatit će većinu platna koje smo do sada objavili i koja su korištena i usvojena. Neka eksperimentalna platna još uvijek nisu dio postupka koji predlažemo. Prije pokretanja postupka istaknutog u ovom dokumentu, predlažemo čitatelju razjasniti kontekst i obrasce koji mogu djelovati u kontekstu.

1 Mapiranje ekosistema

Prvo, pomoću platna ekosustava razmislite o ekosustavu koji želite oblikovati i organizirati pomoću strategije svoje platforme.

Mapirajte entitete prisutne u ovom ekosustavu i tada ćete razumjeti kakve uloge mogu igrati, razvrstavajući ih ako je potrebno.

2 Prikazivanje entiteta ekosustava

S Portretom entiteta ekosustava napraviti ćete konzistentnu sliku konteksta entiteta: što oni pokušavaju postići, s kime i kako se pokušavaju povezati, kakav potencijal mogu izraziti i kakvo iskustvo traže - i stoga gaje trebali osigurati - kao oblikovatelj platforme.

3 Analiziranje potencijala za definiranje tržišne vrijednosti

Pomoću Matrice motivacije ekosustava analizirati ćete potencijal razmjene protoka vrijednosti: drugim riječima obilježiti ćete kakve razmjene vrijednosti subjekti već obavljaju (ili pokušavaju) i koju dodatnu vrstu vrijednosti mogu razmijeniti ako im to omogućimo na pravi način.

4 Odabir temeljne veze na koju se želite Fokusirati

U ovom je trenutku procesa dizajniranja važan da oblikovatelj prepozna fokus: na koje smo se cjeline u ekosustavu željeli usredotočiti? Koji će odnosi biti temelj našeg dizajnerskog rada?

5 Identificiranje Elementa transakcije

Pomoću Ploče transakcija zabilježiti ćete kako Vaš ekosustav trenutno razmjenjuje vrijednost (usredotočujući se na entitete i odnose kojima ste odlučili dati prioritet), a predviđate kako vam vaša strategija platforme može pomoći da ostvarite vrijednosti na lakši, jeftiniji i brži način pružanjem i njegovanjem kanala i okvira za koje je vjerojatnije da će omogućiti interakcije i transakcije.

6 Dizajniranje Mehanizma Učenja

Pomoću Platna za Mehanizam učenja dizajnirati ćete postepeni postupak izrade podrške/omogućavanja usluga koji će pomoći vašim subjektima prihvatiti vašu strategiju platforme. Ove će im usluge pomoći da se razvijaju, istaknu u gomili, postaju bolji proizvođači i potrošači te na kraju evoluiraju i istražuju nove mogućnosti koje im nisu bile namijenjena u početku.

7 Sastavljanje Iskustva Platforme

S Platnom Iskustva Platforme izradite iskustvo koje sintetizira prijedloge (i) temeljne vrijednosti koje proizlaze iz faze strateškog dizajna te koje - više od ostalih - smatrate ključnim za vašu strategiju platforme. Pomoću ovog platna sastaviti ćete elemente koji su nastali na Ploči transakcija i one nastale na Platnu učenja. Zatim ćete razmisliti o modelu održivosti ovog iskustva, pokrivajući tako osnovne elemente poslovnog modeliranja, razmisliti ćete koje ćete resurse i komponente morati postaviti te njima upravljati kako biste im pružili ovo iskustvo, a na samom kraju i kako ćete izdvojiti vrijednost iz njega.

8 Postavljanje Minimum Održivosti Platforme

S platnom Minimuma Održivosti Platforme napokon izlazite u javnost kako bi testirali imaju li sve vaše pretpostavke dizajna budućnost ili ne. Gledajući vaše dizajnerske rezultate, posebno Platno iskustva platforme koje ste sastavili, izvući ćete najrizičnije pretpostavke u svojoj strategiji i postaviti ćete eksperimente i mjerne vrijednosti kako bi ih potvrdili u svom ekosustavu.

Dodatak III

Igrifikacija

Igrifikacija je još uvijek novo, specifično područje koje se brzo razvija. Prema tome postoje brojna mišljenja o tome što je točno igrifikacija. Popularna i upečatljiva definicija jest:

Igrifikacija je korištenje elemenata igara i igračkog mišljenja u neigrajućim okruženjima za povećanje ciljanog ponašanja i angažmana osobe.

Igrifikacija u strategiji uključivanja dionika može stvoriti dodatni aspekt privlačnosti i motivacije, jer se ozbiljni problemi mogu pretvoriti u izazove i avanturu, kao i neku vrstu zabave, razonode ili obrazovanja i zabave. Igrifikacija može podržati neke vrijednosti poput solidarnosti, doprinosa, sudjelovanja, itd., podržavajući tako samu osnovnu ideju angažmana dionika.

Igrifikacija se odnosi na:

- elemente igre (ne cijele igre);
- razmišljanje o igrama (ne treba uključivati tehniku igre, više se odnosi na način dizajniranja igara i idejama);
- neigrajuće okruženje (komercijalno i neprofitno okruženje)
- povećanje ciljnog ponašanja i angažmana (ciljno ponašanje je središnje u ovoj definiciji)

Dodana vrijednost igrifikacije je ta što ona nije ograničena na tvrtke u komercijalnom okruženju. Može se koristiti u bilo kojoj tvrtki, organizaciji ili eko-sustavu za povećanje ciljanog ponašanja.

Čini se da su dizajneri igara pronašli „sveti gral“ za uključivanje dionika, za kojim trgovci tragaju već dugo. Sjajne igre mogu očarati i angažirati igrače na duže vremensko razdoblje. Tko još nije igrao igru poput Farmville, Angry Birds, Temple Run ili Candy Crush? „Još jedna razina“ ili "još pet minuta, dok ovi usjevi nisu spremni".

Dobro osmišljene igre pružaju igračima osjećaj radosti i sreće. Osiguravaju uključenost igrača i nastavak želje igrača za osjećajima sreće i ugone. Kako biste znali može li se navedeno koristiti i u igrifikaciji, važno je znati kako to točno funkcionira.

Svaki put kada netko dobije nagradu, mozak stvara kemijski spoj koji se zove dopamin, a izaziva osjećaj zadovoljstva, sreće i blagostanja. Količina stvorenog dopamina veća je kada je percipirani stupanj izazova, postignuća i zadovoljstva veći.

Dakle, igre mogu učiniti da se ljudi osjećaju dobro, neprekidno nudeći izazove koji mogu biti nadvladani, da bi u konačnici stvorili dopamin. Ipak, često u igrama nije riječ o pobjeđivanju nego o podnošenju poraza i neuspjeha. Uostalom, potrebno je određeno vrijeme prije nego što igrač stekne vještinu za završetak razine. Zato je važno osigurati kratko trajanje ciklusa „izazov - zadovoljstvo“. To se može učiniti s malim izazovima, bonusima ili čak nasumičnim iznenađenjima. Kada je ispaljen još jedan hitac dopamina, igrač je spreman za nastavak.

Kao i kod većine marketinških nastojanja, učinkovita igrifikacija zahtijeva plan: važno je razmišljati o poslovnim ciljevima, ciljanom publici i ciljanom ponašanju. Umjesto da se odmah započne s primjenom bodova, znački i rang liste, učinkovita igrifikacija koristi dobro osmišljeni igrifikacijski sustav.

Stoga je stvoren okvir za dizajn igrifikacije. Ovaj okvir pomaže trgovcima i drugim profesionalcima da korak po korak kreiraju igrifikacijski sustav koji potiče određeno ponašanje i angažman. Počevši od poslovnih ciljeva, pokriveni su svi aspekti igrifikacijskog sustava kako bi konačno odlučilo koji će se elementi igre primijeniti u sustavu.

Elementi igre

Samo u ovoj posljednjoj fazi je vrijeme za pregled elemenata igre. Nakon prolaska kroz sve prethodne korake, trebalo bi biti vrlo jasno koji će se elementi igre primijeniti u igrifikacijskom sustavu. Odlučivanje o tome koji će se elementi koristiti odvija se „odozgo prema dolje“. Prvo se izrađuje nacrt, a zatim se popunjava korak po korak.

A) Dinamika

Dinamika formira širu sliku. To nisu pravila koja se mogu primijeniti u igri, već skriveni elementi igre ili igrificirani sustav. U ovoj fazi je potrebno odgovoriti na dva pitanja:

1. Koja će se dinamika koristiti?

2. Kako će se koristiti?

- Uvjeti – Ograničenja izbora kako bi imala smisla
- Emotivno jačanje
- Narativno-dosljedno grafičko iskustvo, stvarajući osjećaj protoka i koristeći ideju za priču
- Napredovanje
- Odnosi

B) Mehanika

Na jednoj razini ispod dinamike, izabire se mehanika. Ovo je razrada odabrane dinamike. Za svaki element dinamike, može se koristiti jedna ili više mehanika.

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------|
| 1. Izazovi-ciljevi koje treba postići | 6. Transakcije |
| 2. Stjecanje resursa | 7. Suradnja |
| 3. Prilika | 8. Zaokreti |
| 4. Nagrade | 9. Povratna informacija |
| 5. Natjecanje | 10. Pobjeda |

C) Komponente

Komponente čine posljednju i najspecifičniju razinu. To su specifični slučajevi elemenata koji su odabrani na prethodnim razinama. Odabirom ovih posljednjih, stvara se dosljedno i jedinstveno iskustvo.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| - Dostignuća | - Zbirke |
| - Rang liste | - Društveni grafikon |
| - Avatari | - Combat |
| - Razine | - Timovi |
| - Značke | - Otključavanje sadržaja |
| - Bodovi | - Virtualna dobra |
| - Boss fights | - Gifting |
| - Istraživanje | |

Šest koraka u okviru dizajna igrifikacije su:

1. Definirajte poslovne ciljeve - Kako bi igrifikacija trebala koristiti organizaciji? Koji je krajnji poslovni cilj?
2. Određivanje ciljanog ponašanja - Kakvo ponašanje se očekuje od igrača? Kakvo ponašanje treba nagraditi?
3. Opišite igrače - Koja je ciljna publika? Tko bi trebao sudjelovati u ovom igrifikacijskom sustavu?
4. Osmislite petlje aktivnosti – one osiguravaju da igrači nastavljaju igrati
5. Ne zaboravite na zabavu – Gdje je zabava u igrifikacijskom sustavu?
6. Uvedite odgovarajuće alate - Koji su elementi iz okvira igrifikacijskih alata potrebni za oblikovanje sustava?

Sve naše daljnje aktivnosti izgradnje IT infrastrukture mogu uzeti u obzir navedeno pri dizajniranju platformi ili rješenja za angažiranje dionika u CSHub eko sustavima. Na primjer, oni koji posluju preko platformi ili uključuju druge dionike mogu biti nagrađeni novčićima (coins) koji se mogu koristiti u unutarnjim ili čak vanjskim transakcijama.

Stoga, predložimo dodatne metode i logiku (osim jezgre, LM sustav) uzimajući u obzir:

- Tokenizaciju - proširenje IT platforme koja omogućuje pretvaranje prava na imovinu s ekonomskom vrijednošću (bod zarađen igrifikacijskom aktivnošću) u oblik digitalnog tokena. Takvi se tokeni mogu pohraniti i upravljati u blockchain mreži.
- Viralizaciju - uključiti mehanizme za širenje sadržaja platforme na internetu združivanjem i distribucijom na web stranicama društvenih medija, web stranicama za streaming i drugim metodama razmjene društvenog sadržaja.
- Regeneraciju - načelo „više nego održivo“ iza temeljnih poticajnih mehanizama. Stvarni pozitivni društveni utjecaj treba razmotriti i vrednovati na odgovarajući način putem platforme, nagrađujući akcije korisnika i aktivnosti ostavljanja „istinskog traga“ (true footprint).

Dodatak IV

25. Studije slučaja i primjeri

Uključenost dionika u klaster CEDRA Split

CSHub-ovi se mogu dizajnirati kao samopouzdana održivi poslovni modeli angažmana dionika. Ovi se modeli mogu projektirati kao društvena poduzeća u različitim organizacijskim oblicima. Jedan od oblika koji je posebno zanimljiv za CSHub je model društvenog klastera.

Društveni klaster može se definirati kao međusektorska poslovna struktura i inovativno sredstvo za stvaranje i provedbu društvenih inovacija usmjerenih na rješavanje društvenih i ekonomskih problema relevantnih za društvo. Klasteri u svom osnovnom obliku uključuju poduzeća, javni sektor i akademske zajednice (I & R i sa obrazovnim sektorom). Četverostruki klasteri uključuju civilno društvo i socijalni kapital, a peterostruki klasteri uključuju prirodni kapital i dionike koji brinu o njemu.

Klaster za eko-društvene inovacije i razvoj CEDRA Split je pilot model peterostrukog klastera koji se može koristiti kao studija slučaja za stvaranje CSHub-a koji uključuje sve relevantne dionike za kapitalizaciju migrantskog i društvenog poduzetništva na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i transnacionalnoj razini na sinergijski način.

Klasteri kombiniraju interese različitih dionika u sinergijsku cjelinu koristeći modele uključivanja dionika predstavljeni u prethodnim poglavljima, ali pretvarajući ih u atraktivan i obostrano stimulirajući poslovni model. Svi dionici vide jasan poslovni interes za sudjelovanjem u klasteru, bilo kao njegov oblikovatelj, vlasnik, član ili klijent.

CEDRA Split ima mnogo funkcija koji se mogu replicirati u dizajnu CSHub-a, kao što su co-working inkubator i akcelerator, programi obuke, usluge razvoja projekata, marketing i PR usluge, poslovno umrežavanje, itd. Stoga će ovaj model biti predstavljen detaljnije svim zainteresiranim dionicima kao inspiracija ili podloga za daljnji brainstorming i zajedničko stvaranje.

CEDRA Split primjenjuje mnoge inovativne metodologije uključivanja dionika. Na primjer, mapiranje dionika može uključivati neke inovativne pristupe kao što su:

- Mapiranje izvan „silosa“ => „neobični osumnjičeni“ npr. djeca mogu širiti mudrost i rješenja u zajednici
- Disruptivno/radikalno razmišljanje o inovacijama => problemi postaju resursi => najosjetljivije skupine i najteži izazovi kao privlačitelji pažnje, znatiželje i kreativnosti
- Mogućnosti društvenog razvoja, modeli razvoja freemium-a i platforme
- „Osobni pokretači“ - vrijednosti, vizije, misije, strasti, interesi... => samoaktualizacija
- Andragogija i načela dobrog upravljanja (trenutna relevantnost i primjenjivost, ko-dizajn, su-upravljanje, suvlasništvo)
- „Utjecaj/Poslovno modeliranje“ – dugoročno „ljepilo“
- Metapreneurship.

Metapreneurship, kao model angažmana dionika, zasnovan je na sljedećim principima:

- Davanje vrijednosti besplatno, kasnija kapitalizacija, ali puno veća vrijednost
- Zajednička vizija, globalni susreti, rasprave
- Connecting the dots
- Izgradnja kapaciteta i raspodjela projekata

- „Project pipelining“ i tematsko grupiranje
- Eko-društveni pothvat

One-Stop Shops. Barcelona Activa Poduzetnički centar

Ovaj primjer iz Barcelone pokazuje važnost pružanja podrške poduzetnicima što dugoročno poboljšava lokalno gospodarstvo i potiče MSP-ove i start-up poduzeća. Barcelona Activa Poduzetnički centar (Barcelona City Council's economic development agency) osnovan je 2004. godine. Poduzetnički centar pruža usluge putem interneta i na licu mjesta koje podržavaju poduzetnike u svakom koraku, od razvoja poslovnih ideja do stvaranja tvrtke. Ovisno o sektoru, poduzetnici iz Centra nude specijalizirane treninge, radionice i edukacije koje odgovaraju njihovim potrebama. Centar također nudi obuku jedan na jedan, mogućnosti mentoriranja, besplatan pristup prostorima prije inkubacije, olakšavanje i savjetovanje o pristupu konvencionalnim i nekonvencionalnim financijama te pomoć u prijelazu između stvaranja i širenja poslovanja. Barcelona Activa je 2011. godine osvojila nagradu Europske komisije za promociju poduzetništva - inicijativa kojom se nagrađuje uspjeh programa pokrenutih od strane javnih tijela ili javno-privatnih partnerstava u promicanju poduzetništva na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Kroz ovaj projekt više od 134.000 ljudi prošlo je obuke i dobilo pomoć putem radionice, a više od 222.000 ljudi prisustvovalo je njihovim događajima svake godine. Između 2004. i 2011. godine pomogao je u stvaranju 6.214 novih poduzeća i 11.800 novih radnih mjesta.

Izvori: European Commission, „European Enterprise Awards-2011 Winners, „accessed August 4, 2014, http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/smes-entrepreneurship/article:11004_en.htm; Barcelona Entrepreneurship Centre-Barcelona Activa, „All about Barcelona Activa, „accessed August 4, 2014, www.barcelonaactiva.cat/barcelonaactiva/en/all-about-barcelona-activa/who-we-are/promocio-de-la-iniciativa-emprenedora/index.jsp.

Podrška poduzetništvu u ugroženim područjima u Dortmundu

Sljedeći primjer iz Dortmunda pokazuje kako su lokalne vlasti planirale poboljšati ekonomski status svojih građana i potaknule imigrante da pokrenu vlastiti posao kako bi postali ekonomski neovisni od socijalne pomoći. Gradske vlasti Dortmunda u Njemačkoj izvede program NordHand od 2006. godine, a cilj je pružiti potporu poduzetništvu na području Nordstadta. Područje Nordstadta u Dortmundu dio je grada koji se suočava s najtežim socioekonomskim uvjetima, s najvišom stopom nezaposlenosti (25%) i najmanjom kupovinom moći. Također, Nordstadat je dio u kojem živi 70% imigranata u Dortmundu. Promicanje poduzetništva vidi se kao strategija za poticanje ekonomske aktivnosti i zaposlenosti na tom području, čime se smanjuju troškovi socijalne skrbi. NordHand se fokusirao na pružanje financijske potpore stanovnicima Nordstadta kako bi im pomogao da osnuju ili proširuju mala poduzeća. S tim ciljem, gradske vlasti su u partnerstvu s GLS Bankom Bochum i Deutsche Mikrofinanz Institutom osnovale kreditnu uniju koja nudi mikrofinanciranje lokalnim tvrtkama. Sredstva Europske unije i Njemačke savezne vlade također su bila dostupna kreditnoj uniji. U sedam godina djelovanja, NordHand je odobrio 47 kredita ukupne vrijednosti više od 400.000 eura, što je doprinijelo stvaranju ili očuvanju više od 300 radnih mjesta. Program pruža i poslovno savjetovanje, a uvode se i nove usluge.

Izvor: Eurocities, Cities Supporting Inclusive Entrepreneurship (Brussels: Eurocities, 2013).

Otvoreni inovacijski izazovi

Ovaj je primjer relevantan za projekt TASKFORCOME kao primjer projekta zajedničkog stvaranja koji je uspješno realiziran. Otvoreni laboratorij inovacija na središnjem kolodvoru u Beču prostor je za poslodavce, unutarnje i vanjske inovatore i menadžere koji zajedno stvaraju i oživljavaju ideje. Austrijske savezne željeznice ÖBB organizirale su internetski otvoreni inovacijski izazov za prikupljanje ideja o relevantnim temama. Svi dionici (korisnici, kupci, zaposlenici i dobavljači) pozvani su da prijave ideje i sudjeluju u ovom mrežnom procesu pronalaženja ideja. Na kraju je 179 ljudi predalo svoje ideje koje su analizirane i ocijenjene s obzirom na vrijednost kupca, izvedivost i stupanj inovativnosti. Ideje su generirane, klasterirane i predate otvorenom laboratoriju za inovacije za daljnji razvoj, prototipiranje i testiranje. Sudionici u Laboratoriju otvorenih inovacija uravnoteženi su između unutarnjih i vanjskih stručnjaka, zaposlenika, menadžera i korisnika. Žiri je odabrao tri pobjedničke ideje. Jedan od njih, elektronički informacijski uređaj za vlak, sada je u pilot fazi.

Izvor: Co-Design Best Practices Report, CO-CREATION project

Role Playing on ME challenges

Cilj ove vježbe je analizirati situaciju određenog imigrantskog obiteljskog poduzeća i pokušati pronaći rješenje za izazove s kojima se suočava u ovom konkretnom slučaju, kako bi se omogućila njegova održivost.

Napomena učiteljima:

Podijelite studente u grupu od 2-3 osobe i svakoj grupi pružite jednu od dolje navedenih studija slučaja. Zatim pročitajte ili dajte upute. Odgovorite na sva pitanja učenika prije nego što počnu raditi na studijama slučaja.

Moguće je napraviti i individualnu vježbu tako što ćete svakom studentu dati po jednu studiju slučaja. U ovom slučaju može biti zanimljivo vidjeti različita rješenja za iste slučajeve.

Potrebno vrijeme:

1. 15 minuta za čitanje studije slučaja
2. 15 minuta za čitanje uputa + pitanja učitelju
3. 45 minuta za pripremu
4. 5-10 min za prezentaciju rezultata
5. 30 minuta za raspravu
6. 5 min sažetak vježbe
7. ukupno: minimalno 2 sata

Instrukcije:

Pokušajte kreirati razvojni plan za poduzetnika opisan u vašoj studiji slučaja koristeći gore opisani održivi model obiteljskog poslovanja. Da biste postigli ovaj cilj, pokušajte identificirati:

1. resurse i ograničenja s gledišta obitelji i poduzeća o kojem se radi;
2. procese koji se odvijaju na razinama obitelji i poslovanja u vrijeme stabilnosti (početna situacija tvrtke) kao i u vrijeme mogućih promjena opisanih u studijama slučaja;
3. moguća postignuća obiteljske tvrtke imigranata, mjerena kao cilj i kao subjektivni uspjeh.

Studije slučaja: imigrantsko obiteljsko poslovanje

Studija slučaja 1 – tržišno integrirano poslovanje

Paulinho, 43 godine (zemlja podrijetla: Brazil)

Migracijsko iskustvo

Paulinho je rođen u Araucániji, na jugu Brazila. Nakon srednje škole, dobio je stipendiju za studij u Španjolskoj. Tijekom studija u Europi upoznao je djevojku iz Kolumbije i odlučio ostati u Europi. Nije uspio završiti fakultet, ali jedan od brazilskih kolega sa sveučilišta dogovorio mu je ljetni posao u Velikoj Britaniji. Tamo je odlučio ostati za stalno, radeći kao skladištar, zatim kao konobar u jednom restoranu. Tada se oženio djevojkom iz Velike Britanije, s kojom ima dvoje djece. Zahvaljujući braku s britanskom državljanicom, uspio je legalizirati boravak u Velikoj Britaniji i dobiti zajam za pokretanje vlastitog posla.

Trenutni poduzetnički model

Trenutno Paulinho vodi uspješno poduzeće - školu capoeire (tradicionalni brazilski ples - mješavina borilačkih vještina i narodnog plesa) u Liverpoolu. Većina njegovih klijenata mladi su britanski državljani i strani studenti koji žive u Liverpoolu. On upravlja školom, osposobljava iskusnije učenike i održava kontakte s drugim europskim udruženjima capoeire. Zapošljava dva trenera - oba iz Brazila, također zapošljava privremene visokokvalificirane trenere (Mestres i Grão-mestres) za kratkoročni boravak, koji uključuju revije i specijalizirane tečajeve. Njegovi učenici sudjeluju na natjecanjima capoeire u Brazilu, ali i drugim centrima brazilske dijaspor.

Prema spomenutoj klasifikaciji, Paulinho je poduzetnik u dijaspori, jer koristi resurse dijaspor (kratkotrajna mobilnost brazilskih trenera, suradnja s drugim školama capoeire smještenih u raznim središtima brazilske dijaspor).

Uključenost članova obitelji

Osnivanje poslovanja bilo je moguće zahvaljujući kreditu koji je dobila supruga Paulinha. Ona mu je glavni poslovni partner: zaposlena je u tvrtki, a brine se za financijska pitanja (posao koji kombinira ulogu tajnika i računovođe). Štoviše, oba njegova sina: Alex (14) i Maurício (17) treniraju capoeiru u školi. Stariji sin ponekad pomaže majci u organizacijskim pitanjima, ali nije zainteresiran za ostanak u obiteljskom poslu. S druge strane, mlađeg sina više zanima capoeira i možda je mogući nasljednik obiteljskog posla.

Održivost obiteljskog poslovanja: izazovi i mogućnosti

Prema tipologiji Curci i Mackoy (2010), Paulinhova tvrtka pripada tržišno integriranim poduzećima, jer nudi etničke usluge neetničkim klijentima. Oslanjanje na neetničku klijentelu značajno proširuje mogućnosti za poslovni razvoj. Ipak, iako je škola capoeire profitabilan posao za Paulinhovu obitelj, ona se suočava s nekoliko problema koji dugoročno prijete njenoj održivosti. Najvažnija je visoka volatilnost broja učenika - budući da su većina klijenata akademski studenti, obično su uključeni u obuku maksimalno 2-3 godine. Nakon mature obično se presele i napuste školu. Posao je potrebno proširiti u dva smjera: prvi, s ciljem upisa djece koja bi mogla ostati na treningu duže razdoblje, a drugi, s ciljem upisa odraslih zaposlenih osoba. U oba slučaja, Paulinhu nedostaju ideje i socijalni kapital da bi privuklo takve ljude. Štoviše, potrebna su mu dodatna ulaganja u posao - trenutne iznajmljene prostorije su premale, treba ih obnoviti te se nalaze na perifernom području. Prelazak u veći uredski prostor u boljem kvartu omogućio bi privlačenje više kupaca, ali uključuje i veće troškove. Paulinho se boji riskirati, ali trenutni poslovni model dugoročno je neodrživ.

Studija slučaja 2

Rajesh, 34 godine (zemlja podrijetla: Indija)

Migracijsko iskustvo

Rajesh je rođen u New Delhiju u obitelji više-srednje klase. Nakon školovanja na privatnom fakultetu u Indiji, odlučio je nastaviti tercijarno obrazovanje u SAD-u. Završio je studij informatike na Caltechu i odlučio ostati. U početku je radio u nekoliko ICT kompanija u Silicijskoj dolini, a kad je upoznao svog trenutnog partnera (Paulo je umjetnik specijaliziran za modernu umjetničku fotografiju) preselio se u San Francisco. Zajedno su odlučili započeti novi posao: Paulo je doprinio s financijskim kapitalom, dok je Rajesh sa svojim tehničkim znanjem i iskustvom. Iako roditelji ne prihvaćaju njegovu suradnju s Paulom, Rajesh ostaje vrlo vezan za svoju obitelj i posjećuje majku 6-7 puta godišnje. Nadalje, on održava kontakt s Indijom budući da se podružnica njegove tvrtke nalazi u Bangaloreu i on mora nadzirati aktivnost svog tima tamo.

Trenutni poduzetnički model

Trenutno Rajesh vodi malu ICT tvrtku specijaliziranu za pružanje ICT rješenja i programa za umjetničke galerije. Iako tvrtka ima samo 2 zaposlena u San Franciscu (Rajesh - direktor i glavni IT stručnjak te još jedan IT stručnjak i tajnik), opseg poslovanja je globalan: tvrtka ima klijente u zapadnoj Europi, SAD-u i Kanadi, Australiji, Rusiji i Japanu. Glavna konkurentska prednost je pouzdanost, elastičnost tvrtke i brza reakcija na potrebe klijenata (u ovom sektoru gotovo svaki klijent ima različita očekivanja, štoviše, suvremeno tržište umjetnina je vrlo promjenjivo u smislu trendova i zahtjeva). Rajesh može biti uspješan ponajviše zahvaljujući svojoj povezanosti s matičnom zemljom: većinu posla prebacio je u Bangalore, gdje zapošljava grupu od 12 indijskih IT stručnjaka. Njegova konkurentska prednost je znanje „soft“ vještina - većina umjetnika ne može komunicirati tehničkim jezikom: u takvoj situaciji Rajesh predstavlja most između tipičnih „računalnih štrebera“ i modernih umjetnika.

Prema gore spomenutoj klasifikaciji, Rajesh je transnacionalni imigrantski poduzetnik, budući da je u stanju raditi svoj posao preko međunarodnih granica: i u SAD-u i u svojoj matičnoj zemlji (njegova tvrtka ima dvije podružnice - jedna u San Franciscu, a druga u Bangaloreu), ali i na raznim međunarodnim lokacijama.

Uključivanje članova obitelji

Uloga Paula, Rajeshova partnera, bila je apsolutno presudna u stvaranju temelja poduzeća. Iako je bio uspješan ICT stručnjak, Rajesh nije imao dovoljno kapitala za pokretanje novog posla, a zbog svog netradicionalnog stila života njegova konzervativna obitelj u New Delhiju nije bila zainteresirana za sponzoriranje takvog posla. Paulo nije pružao samo financijski kapital, već je i osigurao važne klijente - prvi klijenti tvrtke zapravo su bili njegovi prijatelji i poslovni partneri. Paulo je, međutim, izuzetno uspješan umjetnik - također u materijalnom smislu - i nije zainteresiran za daljnje sudjelovanje u aktivnostima tvrtke. Ipak, očekuje da će imati udjela u dobiti koju Rajesh ostvaruje svojim poslom i sebe smatra suvlasnikom poduzeća (iako to službeno nije pisano).

Održivost obiteljskog poslovanja: izazovi i mogućnosti

Prema tipologiji Curci i Mackoy (2010), Rajesh vodi visoko integrirani posao: njegove usluge nisu povezane s njegovom etničkom pozadinom i on služi ne-etničku klijentelu. Stoga su, načelno, perspektive za razvoj takve tvrtke velike. Glavni izazov Rajeshova poslovnog modela su komplicirani odnosi s njegovim partnerom. Osim što je uspješan umjetnik, Paulo je 15 godina stariji od Rajesha i želi se više usredotočiti na njihov privatni odnos. Prije godinu dana posvojili su dječaka i razmišljaju o braku. Paulo smatra da bi se Rajesh trebao više usredotočiti na obiteljski život i da treba manje raditi, posebno zbog toga što je, uz njegovu (Paulovu) umjetničku aktivnost, njihova financijska situacija jako dobra. S druge strane, Rajesh je uzbuđen zbog svoje tvrtke koja se razvija vrlo brzo. Također, želi biti financijski neovisan od Paula. Rajesh planira vratiti zajam svom partneru, ali zabrinut je zbog osobnog utjecaja takve odluke na njihov odnos.

Studija slučaja 3

Selena, 65 godina (zemlja podrijetla: Poljska)

Migracijsko iskustvo

Selena je rođena u malom selu na sjeveroistoku Poljske, u tradicionalnoj tatarskoj obitelji. Tatari su etnička skupina tursko-mongolskog porijekla, koja su se naselila u istočnoj Europi od 14. stoljeća nadalje. Ova je skupina, iako vrlo integrirana u poljsko društvo, zadržala svoje kulturno nasljeđe, uključujući islamsku tradiciju. Nakon što je studirala povijest na sveučilištu u Varšavi, Selena se odlučila vratiti u svoje rodno selo. Bavi se agroturizmom, zajedno sa suprugom.

Trenutni poduzetnički model

Selena i njen suprug vode agroturizam, koji uključuje noćenje s doručkom, tradicionalni tatarski restoran i događanja za turiste (posjete tatarskoj džamiji, izlete s kočijom i jahanje konja). Uz pojačanu tendenciju u Poljskoj za tradicionalnim vidom turizma, koji uključuje boravak u prirodi, njihova tvrtka donosi razumnu zaradu.

Prema gore spomenutoj klasifikaciji, Selena je manjinski poduzetnik, jer je ona sama glavni utrživi primjerak poduzeća, tatarske kulturne baštine, uključujući glazbu, običaje i - što je najvažnije - tatarsku hranu.

Uključivanje članova obitelji

Selena vodi tvrtku zajedno sa suprugom. Dok se brine za vođenje kućanstva (čišćenje soba za goste) i kuhanje, suprug je odgovoran za popravke u domaćinstvu i rukovodi rezervacijama. Također, odgovoran je i za vožnju kočijom tijekom putovanja organiziranih za turiste. Selena i njen suprug koriste svoju tradicionalnu obiteljsku kuću naslijeđenu od roditelja. Kako su u početku poduzeća imali vrlo malo kapitala, većinu popravaka potrebnih za smještaj gostiju obavili su sami.

Održivost obiteljskog poslovanja: izazovi i mogućnosti

Prema tipologiji Curci i Mackoy (2010), Selenina tvrtka pripada tržišno integriranim tvrtkama, jer nudi etničke usluge neetničkim klijentima. Ipak, opseg takve aktivnosti je prilično ograničen, budući da je kuća koju posjeduju namijenjena za maksimalno 30 gostiju. Štoviše, selo u kojem djeluju slabo je povezano s glavnim gradskim područjima, pa su mnogi turisti obeshrabreni za posjet njihovoj farmi. No najveća prepreka u njihovoj daljnjoj aktivnosti je dob: Selena ima 65 godina, a suprug 72 godine. Teško im je nastaviti s tako intenzivnim radom. U regiji je vrlo teško naći adekvatnog radnika, štoviše, zbog ograničene profitabilnosti poslovanja, njihove plaće nisu konkurentne. Selena i njezin suprug nemaju djecu i moraju razmišljati ili o zatvaranju poduzeća ili o pronalasku vanjskog nasljednika. Savršeni kandidat bila bi Weronika, najbolja Selenina prijateljica. Ona je također tatarskog podrijetla i puno je mlađa od bračnog para (45 godina). Već pomaže na farmi i ima neformalni, kratkoročni ugovor, a pokazalo se da je izuzetno posvećena i pouzdana. Selena želi ponuditi Weroniki partnerstvo u poduzeću, ali Selenin suprug nije spreman za takvu odluku.

Studija slučaja 4

Natasha, 39 godina (zemlja podrijetla: Bjelorusija)

Migracijsko iskustvo

Natasha je rođena u Hatejinu, malom mjestu blizu Minska u Bjelorusiji. Nakon završetka strukovnog obrazovanja, započela je s radom u tvornici tekstila u Minsku. Tada joj je kolegica iz srednje škole ponudila posao njegovateljice i sluškinje za čišćenje u kući starijeg talijanskog državljanina u Bologni. Iako je to bio vrlo težak posao te je Natasha „radila na crno“, ona je smatrala ovo zanimanje vrlo profitabilnim. Nekoliko je godina radila kao njegovateljica i kućna pomoćnica: prvo u Italiji, a zatim se preselila u Njemačku. Postala je prijateljica jednog od svojih klijenata. Kako ovaj stariji gospodin nije imao obitelj, nakon smrti ostavio joj je svu svoju imovinu. S tim početnim kapitalom otvorila je svoju tvrtku u Berlinu. Natasha je samohrana i ima jednu kćer (19 godina), koja joj pomaže u poslu.

Trenutni poduzetnički model

Natasha trenutno vodi malu tvrtku (otprilike 10 zaposlenika) specijaliziranu za usluge čišćenja i njege u domaćinstvima starijih osoba u Berlinu (Njemačka). Najviše zapošljava imigrantice, ne samo iz Bjelorusije, već uglavnom iz zemalja srednje i istočne Europe: Poljske, Rumunjske, Ukrajine i Slovačke.

Prema gore spomenutoj klasifikaciji, Natasha vodi imigrantsku tvrtku.

Uključivanje članova obitelji

Uloga obitelji je vrlo važna: Natasha vodi tvrtku, nadgleda rad njegovatelja i ponekad osigurava privremenu zamjenu radnika (kad odlaze kući na praznike ili napuste posao). Kćerka je odgovorna za kontakte s klijentima, zapošljavanje osoblja i financijska pitanja. Budući da firma posluje s vrlo niskom maržom dobiti, Natasha ne može zaposliti dodatno administrativno osoblje, a njezina kći zapravo nije plaćena za svoj posao.

Održivost obiteljskog poslovanja: izazovi i mogućnosti

Natashina tvrtka smatra se visoko integriranim poslom jer nudi neetničke usluge za opću (neetničku) klijentelu. Unatoč tome, tvrtka se suočava s ozbiljnim problemima u pogledu svoje održivosti. Zbog prirode aktivnosti, tvrtka pruža usluge kućanstva preko samozaposlenih pojedinaca (njegovatelja koji su de facto zaposlenici, ali nisu zaposleni na formalnom ugovoru zbog poreznih pitanja). To znači da se poduzeće suočava s konkurencijom neformalnih / ilegalnih njegovatelja i velikih tvrtki, koje nude ugovore o radu. Stoga se Natasha mora nositi s izuzetno velikom promjenjivosti osoblja s kojim surađuje. Kako bi zadržala klijente i ugled tvrtke, ponekad mora zamijeniti zaposlenike dok ne nađe zamjenu. Zbog toga je njezin posao izuzetno naporan i stresan. Štoviše, njezina kćerka želi studirati na sveučilištu i napustiti posao te nije zainteresirana za preuzimanje poduzeća u budućnosti.

Studija slučaja 5

Mamed (38 godina, zemlja podrijetla: Čečenija)

Migracijsko iskustvo

Mamed je rođen u Čečeniji, koja je sada dio Ruske Federacije. Napustio je svoju matičnu zemlju tijekom Prvog čečenskog rata (1994.-1996.). Odobren mu je status dozvoljenog boravka u Poljskoj, a nakon toga preselio se u Bielefeld u Njemačkoj, gdje su živjeli rođaci njegovog oca. Po završetku strukovne škole u Njemačkoj, Mamed je počeo raditi kao taksist, upravljajući taksijem svog ujaka Alije.

Trenutni poduzetnički model

Mamed trenutno vodi mali autoservis u etničkom okrugu u njemačkom Dusseldorfu. Autoservis je smješten u imigrantskom kvartu kojim dominiraju migranti Afganci, Čečeni, Arapi i Turci. On upravlja tvrtkom i popravlja automobile, a u tome mu pomažu dva mlađa brata. Roditelj je odgovoran za vođenje knjiga. Prema spomenutoj klasifikaciji, Mamed je izbjeglički poduzetnik.

Uključivanje članova obitelji

Osnivanje autoservisa ne bi bilo moguće bez financijske pomoći rođaka Mamedovog oca. Čitavu obitelj snažno su podržali njihovi rođaci, koji su se nastanili u Njemačkoj prije sukoba u Čečeniji. U početku su živjeli zajedno u istom stanu, unatoč neugodnostima uzrokovanim takvim posjetom (Mamed ima 2 brata i 3 sestre, pa se s roditeljima obitelj sastoji od 8 osoba). Prostori autoservisa bili su iznajmljeni po povlaštenoj cijeni od druge čečenske izbjeglice, a većina početnih klijenata su bivše izbjeglice. Mamed nije morao vratiti zajam, ali zauzvrat rođaci imaju 20% udjela u prihodima tvrtke.

Održivost obiteljskog poslovanja: izazovi i mogućnosti

Prema tipologiji Curci i Mackoy (2010), Mamedova tvrtka pripada proizvodno-integriranim poduzećima, jer etničkim klijentima nudi *mainstream* usluge. Ova specifična tržišna niša bila je u početku savršena, jer su se Mamed i njegova obitelj mogli osloniti na druge članove čečenske izbjegličke zajednice u

Düsseldorfu. Međutim, postoje stroga ograničenja ovog pristupa. Kako su mu u početku osnivanja pomogli njegova široka obitelj, ali i njegovi zajednički etnički susjedi, isto se sada očekuje i od njega. Mnogo puta mu nisu plaćene popravke jer čečenski momci objašnjavaju da su „imali težak period“. Ipak, Mamed ima dojam da se „teška razdoblja“ prečesto događaju i jednostavno se osjeća iskorištenim. Volio bi preseliti svoj autoservis na profitabilnije mjesto i opsluživati bogatije klijente, ali nedostaje mu sredstava za novo ulaganje. Štoviše, boji se reakcije svoje lokalne zajednice.

Studija slučaja 6

Muhammad (36 godina, zemlja podrijetla: Maroko)

Migracijsko iskustvo

Muhammad je rođen u siromašnoj obitelji u Marakešu, Maroko. Kad je imao 12 godina, u automobilskoj nesreći je izgubio roditelje. Srećom, ujak koji je živio u Bruxellesu pozvao ga je u Belgiju i pobrinuo se za dječaka. Mohammed je tamo završio srednju školu strukovnu školu specijaliziranu za kuhanje. Nakon završetka školovanja, ujak mu je financijski pomogao otvoriti mali restoran u Kuregemu, kvartu s većinskim arapskim stanovništvom u Bruxellesu.

Trenutni poduzetnički model

Muhammad vodi vrlo mali etnički restoran i kafić, specijaliziran za marokansku kuhinju. Ovdje možete jesti tradicionalna *tangine* jela, popiti čaj od mente, pušiti nargilu i pojesti slatku baklavu za desert. Kako su većina stanovnika u susjedstvu Marokanci, osnovna klijentela Muhammedu su upravo oni. Muhammed je glavni kuhar, a zaposlen je još jedan kuhinjski pomoćnik te 2 konobara. Mohammadov stric Amir (70 godina) je njegov glavni poslovni partner, suvlasnik restorana i odgovoran je za financijska pitanja (uglavnom knjigovodstvo).

Uključivanje članova obitelji

Muhammad vodi tradicionalnu mala obiteljsku tvrtku. Početni kapital potreban za pokretanje osigurao je njegov ujak Amir, koji je sada suvlasnik restorana i brine se za računovodstvo. Uz to, Muhamedova dva rođaka rade kao konobari, kuhinjski pomoćnik je marokanski imigrant, ali nije povezan s obitelji. Nadalje, glavne sastojke (janjeće meso, povrće itd.) nabavlja trgovina halal, čiji je vlasnik Amirov brat Hamid.

Prema spomenutoj klasifikaciji, Muhammad je etnički poduzetnik, budući da je njegovo poslovanje usmjereno na etnički okrug, a uglavnom se oslanja na rad i suradnju članova obitelji i drugih članova etničke skupine te nudi tipične etničke proizvode (hranu) te služi svoju ko-etničku klijentelu.

Održivost obiteljskog poslovanja: izazovi i mogućnosti

Prema klasifikaciji Curci i Mackoy (2010), Muhammad vodi visoko segmentirani posao jer nudi etnički specifične robe i usluge, uglavnom za etničke klijente. Oslanjanje na etničku klijentelu obično je dobro u početnoj fazi razvoja tvrtke zbog niskih prepreka ulasku na tržište, etničke solidarnosti i oslanjanja na etničke mreže (npr. Hamid - ujak koji u restoran dostavlja halal hranu, ponudio mu je trgovački kredit). Ipak, u trenutnoj fazi razvoja, oslanjanje na etničku enklavu doseglo je svoje granice. Muhammad želi preseliti restoran na drugo - multietničko mjesto u nadi da će dobiti više kupaca. Očito je da mu je ujak Amir najveća prepreka. Sretna je što se restoran nalazi u istoj zgradi u kojoj ima i stan. Muhammad zapravo ne koristi puni potencijal prostora, jer je 50% stolova „uvijek zauzeto“, a zauzimaju ih Amirovi stari prijatelji, koji su sada u mirovini i imaju puno slobodnog vremena. Oni samo piju čaj od mente i satima sjede, pa mnogi potencijalni gosti ne žele čekati slobodno mjesto. Međutim, nije lako prekinuti partnerstvo, ne samo iz financijskih razloga (Muhammad je uspio uštedjeti nešto novca), već zbog emocionalnih razloga. Amir je Muhameda tretirao kao vlastitog sina i nema vlastitu djecu, pa bi bilo teško napustiti ujaka i otvoriti novi posao drugdje.

Izvor: FAME projekt

Igra uloga kao primjer mogućih aktivnosti za lokalnu radionicu

Nastavne bilješke:

Lokalni kulturni centar je vježba sastanka s više dionika među članovima lokalne zajednice. Ova vježba zamišljena je tako da ukaže na razlike i povezanost između poduzetništva imigranata, etničkih skupina i manjina.

Glavni cilj vježbe: Revizija teorije radionice

Pozadina: Lokalno vijeće grada srednje veličine raspisalo je natječaj za iznajmljivanje mjesta u Lokalnom kulturnom centru. Prioritet pri iznajmljivanju prostorija imaju oni koji se bave imigrantskim, etničkim i manjinskim poduzetništvom. Dva kandidata će se natjecati za mjesto. Kandidati će predstaviti svoje poslovne planove pred Vijećem, a Vijeće mora odabrati prema definiranim kriterijima.

Mehanika:

Potrebno vrijeme: za pripremu: 30 min, zatim za prezentacija pred vijećem: 10 min (svaki kandidat). Nakon prezentacije slijede pitanja vijeća: 15 min, zatim se donose odluke: 10 min. Na kraju, za sažeti pregled vježbe i raspravu potrebno je 30 min.

Veličina grupe: minimalno 6, maksimalno 12 osoba

Materijali: upute za Lokalno vijeće, upute za Nuan, upute za Ji-hoon

Postupak:

1. Objasnite pozadinu (scenarij) za vježbu
2. Podijelite sudionike u grupe:
 - jedna osoba za ulogu Nuan (+ 1-2 učenika koja bi joj pomogla u pripremi)
 - jedna osoba za ulogu Ji-hoona (+1-2 učenika koja bi mu pomogla u pripremi)
 - ostatak grupe kao Lokalno vijeće
3. Podijelite upute i zamolite sudionike da ih pažljivo pročitaju (10 min)
4. Odgovorite na pitanja ako ih ima
5. Zatražite od sudionika da pripreme prezentacije ponuđača (Nuan & Ji-hoon) i kriterije za odabir pobjednika (Lokalno vijeće) - 20-30 min
6. Izvršite ždrijeb među ponuditeljima, koji će prvi nastupiti pred vijećem.
7. Održite prezentaciju (svaki 10 min)
8. Dopustite pitanja od strane vijeća za Nuan i Ji-hoona
9. Lokalno vijeće glasa o najboljem ponuditelju
10. Objavite rezultate
11. Ispitajte

Upute za Nuan

Zovete se Nuan, imate 22 godine i kineska ste imigrantica koja je došla u EU prije pet godina kako bi studirali umjetnost. Dolazite iz bogate kineske obitelji koja je mogla financirati vaš studij, ali nakon što ste završili diplomski studij, obitelj vas je zamolila da se vratite i započnete profesionalni život u svom rodnom gradu. Vrlo dobro ste integrirani u lokalno društvo; imate puno prijatelja i volite živjeti u gradu u kojem ste studirali. Ne namjeravate se vratiti u Kinu, iako vam sigurno

nedostaje obitelj. Kao odgovor na vaše odbijanje, vaša je obitelj odlučila prestati financirati vaš boravak u inozemstvu. U tim okolnostima morate započeti generirati prihod što prije.

Kao umjetnicu i osobu kineskog podrijetla posebno vas zanimaju kineske slikarske tehnike i kaligrafija. Te su tehnike jedinstvene za vašu zemlju i posjedujete napredne vještine u ovom području jer ste ih učili od djetinjstva. Imate ideju za vođenje vlastitog posla u kojem biste mogli svoje znanje prenijeti različitim društvenim skupinama, a posebice djeci, ženama i starijim osobama. Slikanje kistom i kineska kaligrafija pokazali su se vrlo korisnima za razvijanje sposobnosti usredotočenja pažnje, poboljšavanja rukopisa te za tehnike opuštanja. Također se smatra potpornom terapijom za izlječenje bolesti poput ADHD-a i autizma.

Nažalost, za osnivanje tvrtke nemate gotovo nikakvog kapitala. Sve što si možete priuštiti su materijali za slikanje (kistovi, tinta, boja, papir, platno itd.), ali nema načina da unajmite bilo koji prostor za svoje poslovanje. Štoviše, ako ne požurite, vaša oskudna financijska sredstva će biti potrošena.

Mislite da je jedina prilika za pokretanje vašeg posla sudjelovanje u natječaju koje organizira Lokalno vijeće za najam prostora za vašu radionicu u lokalnom kulturnom centru. Lokalno vijeće planira besplatno unajmiti prostor pod uvjetom da se tamo održane aktivnosti usmjere na poduzetništvo useljenika, etnika ili manjina. Čvrsto ste uvjereni da odgovarate tim zahtjevima. Štoviše, planirate nabaviti originalne materijale za radionicu od svog rođaka koji živi u Kini.

Pripremite prezentaciju od 10 min za Lokalno vijeće kako biste uvjerali njene članove da biste trebali dobiti mjesto. Možete zamoliti jednog ili dva prijatelja da vam pomognu u pripremama. Odlučite koje ćete poduzeće voditi (etničko, manjinsko, dijasporsko, migrantsko ili možda više njih). Navedite karakteristike svake i koristite ih kao argumente pred Vijećem.

Upute za Ji-hoona

Zovete se Ji-hoon i Korejac ste te živite u gradu srednje veličine. Godinama ste uspješan stolnotenisač, ali prije pet godina imali ste vrlo ozbiljnu prometnu nesreću i uslijed toga ste izgubili noge. Nakon nesreće suočili ste se s teškom depresijom i čak ste se pokušali ubiti. Srećom, obitelj vas šalje na terapiju, gdje ste upoznali nove prijatelje. Učili su vas kako igrati igranje uloga (role-playing games, RPG) i igre na ploči. Nakon nekog vremena postali ste stručnjak i čak ste dizajnirali vlastitu igru na ploči, što je u zemlji bilo ogroman uspjeh. Vratili ste samopouzdanje i postali poznati propagator RPG-a i društvenih igara u vašem gradu.

Što se tiče vašeg financijskog stanja, primete skromnu invalidsku mirovinu i živite s roditeljima koji vas podržavaju koliko mogu. Prije godinu dana upoznali ste ljubav svog života i sada ste odlučili započeti život zajedno. Štoviše, upravo ste saznali da je vaša djevojka trudna dva mjeseca. Ludi ste od radosti, ali kao odgovoran mladić smatrate da je krajnje vrijeme da se preselite od roditelja i započnete život sa svojom potpuno novom obitelji. Stoga se osjećate poticajno pronaći pristojan izvor prihoda.

Nedavno ste saznali da Lokalno vijeće organizira ponudu za najam prostora u lokalnom kulturnom centru. Lokalno vijeće planira besplatno unajmiti prostor pod uvjetom da se tamo održane aktivnosti usmjere na poduzetništvo useljenika, etnika ili manjina.

Čvrsto vjerujete da bi ovo mjesto bilo savršeno za pokretanje vašeg posla. Imate poslovnu ideju za otvaranje lokalnog centra za igre u koji ljudi iz vašeg grada mogu doći tijekom hladnih i kišnih dana (zapravo većina dana je ovdje hladno i kišno) i provoditi vrijeme zajedno učeći se igrati i igrati se jedni s drugima. Želite da ovo mjesto ponudi za svakoga ponešto, počevši od igara poput šaha ili backgammona, a završi s vašim voljenim RPG-om.

Pripremite 10-minutnu prezentaciju za Lokalno vijeće kako biste uvjerali njegove članove da biste trebali dobiti mjesto. Možete zamoliti jednog ili dva prijatelja da vam pomognu u pripremama. Odlučite koje ćete poduzeće voditi (etničko, manjinsko, dijasporско, migrantsko ili možda više njih). Navedite karakteristike svakog i koristite ih kao argumente pred Vijećem.

Upute za Lokalno vijeće

Organizirajte ponudu za najam prostora u lokalnom kulturnom centru. Vaš prioritet je da ga iznajmite nekome tko će se baviti etničkim, migrantskim ili manjinskim poduzetništvom. Sastat ćete se s dva ponuditelja, koji će napraviti kratku prezentaciju pred Vijećem, a vi morate odlučiti koja će vam ponuda više odgovarati.

Navedite karakteristike etničkog, migrantskog i manjinskog poduzetništva i prema ovom popisu postavite kriterije za izbor ponuđača. Odlučite se za sustav ocjenjivanja ponude. Pripremite popis pitanja koja ćete postaviti svakom od ponuđača.

Izvještavanje

Pregledajte vježbu. Savjetovanje može obuhvaćati sljedeća pitanja za pokretanje rasprave o ovoj temi:

- Lokalno vijeće:
 - o Kako ste odredili kriterije za izbor između ponuđača?
 - o Kakva je bila vaša evaluacija ponude?
 - o Koje ste koncepte poduzetništva otkrili u prezentacijama (etničko, migrantsko ili manjinsko poduzetništvo)?
- Nuan & Ji-hoon:
 - o Koji ste koncept poduzetništva predstavili? Zašto? Navedite karakteristike poduzetničkih koncepta koje ste predstavljali.

Izvor: FAME projekt

References and further reading

Cicero S., Battaglia E., Ruggeri L., Ganski L., Gracia C., Hernández L., Apolloni G., Vallipuram T., Ralaindimby T., Manouvrier S., Pillado E. GČ, Seoane R. (2019), The Platform Design Toolkit, Boundaryless SRL, Frascati (Roma), <https://platformdesigntoolkit.com/>

Desiderio M. V. (2014), Policies to Support Immigrant Entrepreneurship, Migration Policy Institute, Washington, <https://www.migrationpolicy.org/research/policies-support-immigrant-entrepreneurship>

Durham E., Baker H., Smith M., Moore E. & Morgan V. (2014). The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook, Joint Nature Conservation Committee (JNCC), BiodivERsA, Paris (108 pp). FAME project <http://www.biodiversa.org/702>

Kopse A., Nadkarni A., Cave A., Stewart Carter A. L., Grüninger B., Kim B., Misser S. A., Pritchett D., Hart C., Nanayakkara U., Giannarou C. (2015). AA1000 Stakeholder Engagement Standard, AccountAbility, New York, https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf

Krick T., Forstater M., Monaghan P., Sillanpää M., Van der Lugt C., Partridge K., Jackson C., Zohar A. (2005). The Stakeholder Engagement Manual, Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement, UNEP, <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0115xPA-SEhandbookEn.pdf>

Sneeuw A., Retegi A., Predan B., Spisakova B., Tomas E., Tremetzberger G., Schlosswohl G., Knudsen J., Klaterbrunner M., Busturia N., Hentner A., Benčić D., Belanska D., Mežnarič Osole G., Hološ J., Blaško J., Ploštajner K., Hudak M., Vardjan M., Fajdiga M., Start P., Zehetbauer P., Bavcon T., Tabačkova Z. (2019), Co-Design Best Practices Report, CO-Create project, Linz, http://www.cocreate.training/wp-content/uploads/2017/07/co-design_best-practice-report.pdf