

DOI 10.17234/SocEkol.32.2.1
UDK 502.131.1(497.5)
316.422(497.5)

Izvorni znanstveni članak
Primljeno: 19. 12. 2022.
Prihvaćeno: 05. 05. 2023.

SOCIJALNE INOVACIJE U PODRUČJU ODRŽIVOG RAZVOJA U HRVATSKOJ

Danijel Baturina i Jelena Matančević

Danijel Baturina
Studijski centar socijalnog rada
Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Ulica Vladimira Nazora 51, 10 000 Zagreb
e-mail: danijel.baturina@pravo.unizg.hr

Jelena Matančević
Studijski centar socijalnog rada
Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Ulica Vladimira Nazora 51, 10 000 Zagreb
e-mail: jelena.matancevic@pravo.unizg.hr

Sažetak

Socijalne inovacije područje su rastućeg znanstveno-istraživačkog i policy interesa posljednjih godina. Njima se nastoji odgovoriti na rastuće socijalne potrebe i probleme na djelotvorniji način, a mogu se odnositi ne samo na nove usluge, već i na nove modele vladavine i participacije te općenito, nove načine na koje se stvari rade. Dio istraživanja naglašava i transformativni potencijal socijalnih inovacija na šire promjene sustava i institucija. Istovremeno, područje održivog razvoja, jedno je od najprisutnijih i najaktualnijih područja društvenog razvoja koje obično podrazumijeva ekonomsku, socijalnu i ekološku dimenziju. S obzirom na navedeno, cilj rada je istražiti potencijal socijalnih inovacija za održivi razvoj u hrvatskom kontekstu. Dva su ključna istraživačka pitanja: prvo, kako nastaju socijalne inovacije u području održivog razvoja u hrvatskom kontekstu i drugo, kako socijalne inovacije utječu na održivi razvoj. Istraživanje se temelji na kvalitativnom istraživačkom pristupu, budući da se radi od nedovoljno istraženom fenomenu, kroz eksplorativne višestruke studije slučaja (N=5). Slučajevi u istraživanju su organizacije (različiti tipovi pravnih osoba) koje djeluju u raznolikim područjima održivog razvoja. Strategija analize bila je putem nacрта, temeljem nekoliko ključnih dimenzija. Neki od ključnih nalaza u pogledu zajedničkih obilježja slučajeva su: organizacije pokazuju snažnu vrijednosnu utemeljenost poput autentičnosti, transparentnosti, solidarnosti i uzajamnosti u svom radu; surađuju s relativno širokim krugom dionika iz različitih sektora, poput lokalnih vlasti, drugih organizacija, obrazovnih ustanova te šire javnosti; u svom djelovanju vode se načelima „znanosti u društvu“; bez obzira na sektor kojem pripadaju iskazuju preferencije prema tržišnom financiranju. Utjecaj organizacija na održivi razvoj prepoznaje se na više razina: kroz edukaciju i podizanje svijesti, utjecaja na politike te utjecaja na cjelokupnu industriju. Analizirani slučajevi pokazuju potencijal za širenje i skaliranje, kao i (ograničen) transformativni potencijal kroz promjene u obilježjima vladavine, prije svega na lokalnim razinama.

Ključne riječi: *transformativne socijalne inovacije, održivi razvoj, vladavina, socijalni učinci, Hrvatska*

1. UVOD

Sveprisutnost globalnih izazova postaje više nego očita u doba u kojem živimo u jeku COVID-19 pandemije, ratnih zbivanja i nagovještaja (još jedne) ekonomske krize¹. No kontekst današnjeg trenutka je moguće najviše određen činjenicom da živimo u razdoblju antropocena (Syvitski, 2012) u kojem je ljudsko djelovanje značajno promijenilo prirodu, i to dobrim dijelom s negativnim posljedicama. Pritom se klimatske promjene mogu vidjeti kao najozbiljnija posljedica čovjekovog djelovanja i aspekt ekološke krize. U skladu s tim su i upozorenja znanstvenika o magnitudi krize i nužnosti hitnih intervencija (Ripple i sur., 2019).

Stoga ne čudi da održivi razvoj predstavlja jedan od najprisutnijih i aktualnih pojmova u znanosti, medijima pa i političkim odnosima i civilnom društvu (Šimleša, 2008.; Pereira i sur., 2018)². Održivi razvoj obuhvaća brojne dimenzije i područja koja je teško svesti pod zajednički okvir. Stoga se navodi i kao jedan od najmanje usuglašenih pojmova današnjice (Rončević i Rafajac, 2012). Tome naravno pridonose i brojne definicije i pristupi.

Jedna od moguće prvih definicija Svjetske komisije za okoliš i razvoj iz 1987. godine (UN 1987) podrazumijeva razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe³. IUCN, UNEP i WWF definicija (1991) navodi da je „održivi razvoj proces unapređivanja kvalitete ljudskog života koji se odvija u okvirima tzv. nosivog kapaciteta održivih eko-sustava“⁴. Danas moguće najpoznatija manifestacija promišljanja budućnosti koja je orijentirana prema održivom razvoju jesu ciljevi održivog razvoja (UN, 2015a)⁵.

Često se ističe kako je „održivost proces, a ne cilj, a održivi razvoj je pristup tom procesu“ (Cifrić, 2002:9). Postizanje održivog razvoja uglavnom se raspravlja u tri dimenzije – ekonomskoj, društvenoj i ekološkoj te se drži da je za postizanje održivog razvoja bitno te tri dimenzije sagledavati uravnotežen i integriran način (UN, 2015a). Matešić (2020) naglašava održivi razvoj kao paradigmu osmišljenu kako bi se kreirao kompromis između održivog rasta i zaštite resursa i okoliša. Primjerice, danas se granica rasta i razvoja dijelom može sagledati i kroz pristup „ekonomije krafne“ koja predstavlja

1 Rad je nastao u sklopu projekta SUSTINEO (Suradnjom, sudjelovanjem, istraživanjem i edukacijom za održivost) financiranog u okviru Europskog socijalnog fonda – Tematske mreže za društveno-ekonomski razvoj te promicanje socijalnog dijaloga u kontekstu unapređivanja uvjeta rada.

2 Šimleša (2008) to argumentira i činjenicom da postoji dvjesto međunarodnih te nekoliko stotina regionalnih ugovora koji se tiču zaštite okoliša i šire održivog razvoja.

3 Za povijesnu evoluciju koncepta održivost pogledati više u Pisiotis i Peschner (2020), a tri stupa održivosti (društvenog, ekonomskog i okolišnog) u Purvis i suradnici (2019).

4 Za detaljnije prikaze definiranja održivog razvoja pogledati Šimleša (2008) i Purvis i suradnici (2019).

5 Trenutno je aktualno pitanje Pariškog sporazuma (UN, 2015b) koji je 2021 na konferenciji u Glasgowu opet razmatran kao globalni okvir za izbjegavanje opasnih klimatskih promjena ograničavanjem globalnog zatopljenja. Na EU razini je kao ključan strateški okvir u ovom području donesen European *green deal* (Europska komisija, 2019).

okvir za održivi razvoj koji kombinira koncept planetarnih granica s komplementarnim konceptom društvenih granica⁶ (Raworth, 2017).

S druge strane, interes za socijalne inovacije povećava se zadnjih godina, što je primjetno u politikama, istraživanju i praksi. Taj interes se uklapa u širi trend povećanog interesa za inovacijske fenomene izvan okvira tradicionalnog fokusa na tehnološke inovacije i inovacije u proizvodima (Strand i sur., 2018), što je bilo naglašeno u području socijalnih politika i usluga, ali i drugih sfera poput održivog razvoja. Također, on ide s povećanom svijesti kreatora politika da postoje brojne prijetnje društvenom poretku, tzv. veliki izazovi (Benneworth i sur., 2015), od kojih su, naravno, iznimno prijeteći oni povezani s klimatskim promjenama i ograničenjima planetarnih resursa.

Za sada se malo zna kojim ciljevima održivog razvoja socijalne inovacije pokušavaju doprinijeti (Eichler i Schwarz, 2019)⁷. U akademskim radovima nedostaje sveobuhvatan uvid u povezanosti socijalnih inovacija i ekoloških izazova. Postojeći radovi tako adresiraju teme očuvanja prirodnog kapitala i ekosustava, kako bi se očuvale ključne ekološke funkcije (Haskell i sur., 2021). Općenito, socijalne inovacije dobivaju sve veću pozornost kao mogući odgovor na klimatske izazove, siromaštvo, socijalne nejednakosti i druge izazove (Krlev i sur., 2020). No javni i akademski diskursi o socijalnim inovacijama zahtijevaju transformativne dimenzije (Avelino i sur., 2019). Stoga u kontekstu ovog rada i istraživanja pokušavamo dati naznake transformacija koje socijalne inovacije mogu donijeti u specifičnom području, onom održivog razvoja.

Rad će istraživati potencijal socijalnih inovacija za održivi razvoj u hrvatskom kontekstu, identificirajući kontekst njihovog razvoja i načine kako inovativno djeluju. Socijalne inovacije su relativno neistražen fenomen u hrvatskom kontekstu, posebno u području održivog razvoja koje se nije do sada tematiziralo kroz prizmu socijalnih inovacija. Stoga će ovaj rad, koliko je autorima poznato, biti prvi u hrvatskom kontekstu koji sagledava tu temu. Rad će najprije kratko definirati održivi razvoj te predstaviti pojam socijalnih inovacija i njihove karakteristike, kao i relacije prema održivom razvoju. Nakon toga će se artikulirati metodologija istraživanja, glavni ciljevi, metodološki pristup i reći kratko o studijama slučaja. Uslijedit će prikaz rezultata studija slučaja. U diskusiji i zaključku će se osvrnuti na doseg inovativnog djelovanja u održivom razvoju kao i položaj socijalnih inovacija i stanja održivog razvoja u hrvatskom kontekstu te razmotriti potencijale takvog tipa djelovanja u Hrvatskoj.

6 Dijelom se može gledati i kao model „babuške“ (Chambers i sur., 2004, prema Šimleša, 2008), gdje je unutar koncentričnih krugova ekonomija stavljena u sredinu, što simbolizira njezinu svrshodnost samo onda kada osigurava kvalitetu života za ljude, kada povećava kvalitetu života u društvu. Oko nje je društvo koje ostvaruje svoj razvoj bez ugrožavanja okoliša, koje zauzima krajnji koncentrični krug.

7 Analiza koju su proveli sugerira da se većina proučavanih socijalnih inovacija može smjestiti unutar nekog od ciljeva održivog razvoja, neki i unutar više njih, te da se većina studija slučaja koje su sagledali javlja unutar razvijenih zemalja. (Eichler i Schwarz, 2019).

2. SOCIJALNE INOVACIJE – KRATKA KONCEPTUALIZACIJA I POVEZNICE S ODRŽIVIM RAZVOJEM

Socijalne inovacije nisu novi koncept⁸, ali i dalje su donekle osporavane⁹. Socijalne inovacije su socijalne kroz ciljeve i sredstva – nove ideje (proizvodi, usluge i modeli) koji istovremeno podmiruju socijalne potrebe (učinkovitije nego alternative) i stvaraju nove društvene odnose ili suradnje. Inovacije su dobre, ne samo za društvo, već i za povećanje sposobnosti pojedinaca za djelovanje (BEPA, 2010). Predstavljaju nove ideje, institucije ili načine rada koji djelotvornije podmiruju socijalne potrebe. Glavni je cilj socijalnih inovacija pronaći rješenja za socijalne probleme: prepoznavanjem i pružanjem novih usluga koje poboljšavaju kvalitetu života pojedinaca i zajednica, identificiranjem i provođenjem procesa integracije na tržištu rada, novim sposobnostima, novim radnim mjestima i novim oblicima sudjelovanja, kao različitim elementima koji pridonose poboljšanju položaja pojedinaca (Pol i Ville, 2009:880).

Na tragu definicija možemo reći da Moulaert i suradnici (2005) ističu tri temeljne dimenzije koncepta socijalnih inovacija: 1. zadovoljenje ljudskih potreba koje trenutno nisu zadovoljene, bilo zato što se još ili više ne doživljavaju važnima od tržišta ili država (dimenzija sadržaja / proizvoda); 2. promjene u društvenim odnosima, posebno u pogledu vladavine, također povećavaju razinu sudjelovanja svih, ali posebno depriviranih skupina u društvu (dimenzija procesa); 3. povećanje društveno-političke sposobnosti i pristupa resursima (dimenzija osnaživanja).

Socijalne inovacije često dolaze odozdo prema gore, geografski su raspršene i lokalne (Caulier-Grice i sur., 2012:21-23) te stoga mogu imati značajan utjecaj na lokalnoj razini. No, što je bitno i za područje održivog razvoja, socijalne inovacije također mogu transformirati vladavinu stvaranjem novih mehanizama koji imaju resurse, nove kolektivne aktere i načine utjecaja na donošenje odluka (Miquel i sur., 2013:155).

Istraživanja o tranzicijama prema održivosti, potaknuta većim prepoznavanjem ekoloških problema i njihovih posljedica, brzo su se proširila u posljednjih deset godina, diverzificirala su se u pogledu tema i geografskih primjena, te produbila s obzirom na teorije i metode (Köhler i sur., 2019). Inovacije za održivost nedavno su se pojavile kako bi se razumjela dinamika i smjerovi održivih tranzicija. One su više usmjerene na tržišno utemeljene tehnološke inovacije, no primjenjuje ih se i u novom kontekstu socijalnih inovacija (Seyfang i Haxeltine, 2012). Socijalne inovacije vezane za održivost ili održivi razvoj mogu se smatrati novim područjem istraživanja (Piccarozzi, 2017)¹⁰. Millard (2017) navodi da inicijative održivog razvoja već dugi niz godina primjenjuju načela

8 Više o povijesnom razvoju pojma socijalnih inovacija u Godin (2012) te Moulaert i suradnici (2017). Potonji autori predstavljaju i različite pristupe socijalnim inovacijama.

9 Potrebno je naglasiti da su socijalne inovacije kvazi koncept (Jenson i Harrison, 2013; Anheier i sur., 2014) koji nije sasvim određen i istraživači ga koriste s donekle različitim razumijevanjima njegova značenja.

10 Iako pokušaji povezivanja tema socijalnih inovacija i održivog razvoja postoje već više od dva desetljeća (vidjeti primjerice: Buchegger i Ornetzeder, 2000).

i prakse socijalnih inovacija, a tek su nedavno počele koristiti ovaj izraz i sudjelovati u mrežama i konceptima socijalnih inovacija.

Pisano i suradnici (2015) navode da su veze socijalnih inovacija i agende održivog razvoja više nego očite. Misije i utjecaj socijalnih inovacija razmatrane su od strane brojnih autora u koncepcijama od razvijanja dobrobiti, socijalne kohezije, stvaranja drugih društvenih vrijednosti i ekonomskih učinaka, do razvoja partnerstva. Iako su neke od tih dimenzija bitno povezane s održivim razvojem, misije i učinci socijalnih inovacija okrenutih prema održivom razvoju društva posebno se ističu kod nekih autora (primjerice Europska komisija 2012; 2013; Phillips i sur., 2008). Asenova i Damianova (2018) promatraju uzajamni odnos socijalnih inovacija i održivosti kroz više europskih projekata. Pozivaju na jačanje socijalnih inovacija za održivost kao promjenu paradigme za rješavanje velikih društvenih problema, kao i onih vezanih za klimatske promjene. Neki na nacionalnoj razini sagledavaju veze održivog razvoja i socijalnih inovacija (Oganisjana i Surikova, 2015)¹¹. No jasno je da je spektar društvenih pojava koje se označavaju kao socijalno inovativne u sferi održivog razvoja prilično raznolik i heterogen (Jaeger-Erben i sur., 2015)¹².

Stoga će ovaj rad sagledati socijalne inovacije u području održivog razvoja. S obzirom na važnost promjena u području održivog razvoja i potrage za novim putevima djelovanja socijalne inovacije, održivi razvoj ćemo analizirati unutar koncepta transformativnih socijalnih inovacija. Transformativna socijalna inovacija (TSI)¹³, definirana je kao proces, izazivanje, mijenjanje ili zamjena dominacije postojećih institucija u određenom društvenom i materijalnom kontekstu. Inicijative i mreže socijalnih inovacija shvaćaju se

11 Također sasvim blisko imamo koncept eko-socijalnih inovacija. Matthies i sur. (2019) pojednostavljeno eko-socijalnim inovacijama smatraju socijalne inovacije sa snažnom ekološkom orijentacijom. Stamm i sur. (2017) daju i određene kriterije koji su bliski navedenim definicijama socijalnih inovacija, s tim da dodaju kriterij da moraju poboljšati ekološku održivost. Osim toga, kao blizak koncept moramo spomenuti eko inovacije (UNEP, 2014:7). Eko inovacija je razvoj i primjena poslovnog modela, oblikovanog novom poslovnom strategijom, koja uključuje održivost kroz sve dijelove poslovnog procesa temeljene na razmišljanju o životnom ciklusu te suradnji s partnerima kroz cijeli lanac vrijednosti. To podrazumijeva koordinirane modifikacije ili nova rješenja za proizvode (robe / usluge), procese, pristup tržištu i organizacijsku strukturu, što dovodi do poboljšane izvedbe tvrtke i konkurentnosti. Colombo i sur. (2019) navode da se diskurs eko inovacija počeo razvijati i ugrađivati u EU programe i politike, ali kao narativ „slabe“ održivosti. Europska komisija prati semafor eko inovacija kao i indeks eko inovacija (Europska komisija, 2022a). Još jedan blizak koncept je onaj održivih inovacija. Održive inovacije se definiraju kao svaka postepena ili radikalna promjena u društveno-tehničkom sustavu koja dovodi do pozitivne ekološke, ekonomske i društvene transformacije bez ugrožavanja potreba i dobrobiti sadašnjih i budućih generacija (Popper i sur., 2017). Oni ih gledaju kao zasebnu liniju inovacija koju karakteriziraju: i) istovremeno integriranje ekološkog, društvenog i financijskog razmatranja u inovacijskom procesu; ii) pozitivni učinci na okoliš, bez obzira na to jesu li takvi učinci bili očekivani ili ne; iii) postojanje participativnih elemenata i mobiliziranje sudionika; iv) dugoročna perspektiva za mjerenje učinaka inovacija (Popper i sur., 2017).

12 Primjerice, autori sagledavaju 62 studije slučaja socijalnih inovacija vezanih za održivi razvoj u sferi potrošnje i tipologiziraju ih prema dimenzijama inovativnosti, formalnosti, osobne uključenosti i komunalnosti.

13 Autori su koncept uspostavili temeljeno na analizi 20 transnacionalnih mreža socijalnih inovacija i oko 100 povezanih inicijativa socijalnih inovacija od kojih su brojne bile vezane za temu održivog razvoja.

kao ključni kolektivni akteri koji će potaknuti TSI procese¹⁴ (Haxeltine i sur., 2016). Sagledavajući koncept transformativnih socijalnih inovacija (Haxeltine i sur., 2016) formuliraju se četiri ključna teorijska razmatranja u vezi s njihovim relacijskim okvirom: 1) objašnjavanje osnaživanja ljudi i kolektiva u transformativnim socijalnim inovacijama; 2) objašnjavanje procesa formiranja mreže; 3) objašnjavanje institucionalne dinamike i 4) uzimanje u obzir uloge u oblikovanju sociomaterijalnog konteksta u procesima transformativnih socijalnih inovacija¹⁵. Stoga se naglašava da postoje dinamički, rekurzivni odnosi između socijalnih inovacija i društvenog i materijalnog (socio-materijalnog) konteksta. TSI postoje u recipročnom odnosu s transformirajućim socio-materijalnim kontekstom: TSI oblikuju pojedinci, inicijative i mreže, a njih oblikuju promjenjivi društveni odnosi i povezana institucionalna dinamika (Haxeltine i sur., 2016). Posebno je važno u vrednovanju tih socijalnih inovacija sagledati narativne promjene i ključne prekretnice (Ruijsink i Olivotto, 2017; Pel i sur., 2017).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Cilj rada jest istražiti potencijal socijalnih inovacija za održivi razvoj u hrvatskom kontekstu. Dva su ključna istraživačka pitanja: prvo, kako nastaju socijalne inovacije u području održivog razvoja u hrvatskom kontekstu i drugo, kako socijalne inovacije stvaraju učinke na održivi razvoj u hrvatskom kontekstu.

U istraživanju ćemo koristiti kvalitativni pristup koji je po prirodi „istražiteljski“ i pogodan za istraživanje fenomena ili koncepata koji su novi i nedovoljno istraženi, kao i u situacijama kada istraživač sasvim ne poznaje varijable važne za istraživanje problema (Creswell, 2003). Kvalitativni pristup čini se prikladnim jer su socijalne inovacije nov i neistražen fenomen u hrvatskom kontekstu (Bežovan i sur., 2016.; Baturina, 2019). Iako su socijalne inovacije rastuće polje istraživanja, metodološke debate o istraživanjima socijalnih inovacija još su u početnoj fazi s brojnim izazovima (Wittmayer i sur., 2017; Moulaert i MacCallum, 2019), stoga ovim pristupom želimo doći do dubinskih uvida u novo područje koristeći studije slučaja¹⁶.

Studija slučaja predstavlja detaljno znanstveno istraživanje na temelju jednog ili više primjera kojima se dubinski analizira neka pojava, proces, institucija, grupa ili događaj. Za analizu se odabire predmet (slučaj) koji je bogat informacijama i obilježjima koja se promatraju (Tkalac Verčić i sur., 2010)¹⁷.

14 Međutim, bitno je naglasiti da ne počinju sve socijalne inovacije s transformativnim ambicijama i da od njih samo nekolicina na kraju postigne transformativne učinke.

15 Autori unutar ovog okvira razvijaju i 12 teorijskih tvrdnji o međusobnim odnosima TSI procesa. Na neke od njih ćemo se osvrnuti u diskusiji.

16 Time će se dijelom doprinijeti neistraženom odnosu socijalnih inovacija i socijalnih promjena (Howaldt i sur., 2015) u hrvatskom kontekstu.

17 Miočić (2018:179) sumirajući velik broj poimanja i definicija studija slučaja navodi da ona podrazumijeva „dubinski i holistički pristup istraživanju specifičnog i ograničenog društvenog fenomena (slučaja), pri čemu se koriste različite metode i izvori podataka koji će doprinijeti svestranom i temeljitom opisu i razumijevanju slučaja“.

Provedba studija slučaja u okviru istraživanja socijalnih inovacija u području održivog razvoja slijedi strukturu koju je uspostavio Yin (2009), a koja uključuje šest faza: 1) fazu pripreme, gdje se identificira istraživačka pitanja ili druge razloge za izradu studije slučaja; 2) definiranje jedinica analize i vjerojatnih slučajeva koji će se proučavati, razvoj teorijskih propozicija, identificiranje dizajna studija slučaja i razvoj postupaka odražavanja kvalitete; 3) razvijanje vještina istraživača studije slučaja, obuka za određenu studiju slučaja, razvoj protokola studije slučaja i dobivanje svih relevantnih odobrenja; 4) prikupljanje podataka; 5) analiziranje podataka; i konačno 6) dijeljenje koje uključuje definiranje publike, stvaranje i revidiranje materijala.

Korišten je dizajn eksplorativnih višestrukih studija¹⁸ slučaja koji je primjeren u situacijama u kojima nedostaje empirijskih istraživanja o području. U višestrukim studijama slučaja istraživač proučava više slučajeva kako bi razumio razlike i sličnosti između njih te istraživači mogu analizirati podatke unutar svake od studija i među studijama (Gustafsson, 2017)¹⁹.

Odabrano je pet organizacija / inicijativa za provođenje eksplorativnih studija slučaja (osnovni podaci prikazani su u Tablici 1). Kriteriji za odabir bili su da ih istraživači (stručnjaci u području) preliminarnim uvidima (koji su uključivali sagledavanje sekundarnih izvora podataka i savjetovanje s ekspertima u području) mogu prepoznati kao socijalne inovacije te da djeluju u području održivog razvoja. Dodatni kriteriji bili su da inicijative imaju raznolikost po kriterijima područja djelovanja unutar šire sfere održivog razvoja, geografske pripadnosti, organizacijskog oblika, veličine i starosti inicijativa / organizacija. Jedinica analize bit će socijalna inovacija u održivom razvoju, dok će jedinica opažanja biti pojedina organizacija / inicijativa.

Studije slučaja provedene su u razdoblju od veljače do travnja 2022. Ukupno su intervjuirane 23 osobe iz pet odabranih organizacija i njihovih dionika (4-5 intervjuova po organizaciji). Intervjuirane osobe su pokrivala sljedeće pozicije / uloge: osnivač ili osoba na vodećoj poziciji poput direktora, upravitelja i sl. (N=6), zaposlenici organizacija ili volonteri (N=11) i vanjski dionici organizacija (N=6) koji su uključivali predstavnike lokalne vlasti, suradnike, donatore te korisnike ili kupce proizvoda, koji na trajnijoj osnovi i duži vremenski period surađuju s organizacijama u istraživanju. U svakoj organizaciji intervjuima su obuhvaćene sve opisane uloge²⁰.

Studije slučaja izradile su se temeljem triangulacije izvora podataka: 1. polustrukturirani intervjui s ključnim osobama organizacije kako bi se obuhvatila iskustva različitih dio-

18 Najčešće se spominje podjela studije slučaja na eksplorativnu, deskriptivnu i eksplanatornu. Eksplorativne studije slučaja mogu se provesti prije postavljanja istraživačkih pitanja, a koriste se kada se istražuje fenomen o kojem nedostaje istraživanja (Yin, 2009; Baškarada, 2014).

19 Višestruke studije slučaja imaju još neke prednosti, poput pojašnjavanja jesu li nalazi vrijedni ili ne, dokazi mogu biti snažniji ili pouzdaniji, može se stvoriti uvjerljivija i utemeljenija teorija, kao i dopustiti šire ispitivanje istraživačkih pitanja (Gustafsson, 2017, sumirajući više autora).

20 U pojedinoj organizaciji intervjuirana su jedan do dva osnivača ili rukovoditelja, jedan do tri zaposlenika i / ili volontera te jedan do dva vanjska dionika.

nika iz organizacije, također i vanjskih dionika kako bismo osigurali „vanjsku“ percepciju na djelovanje i utjecaj koji proizvode; 2. provjerna lista s podacima o obilježjima organizacije (godina osnutka, struktura prihoda, broj zaposlenih, broj volontera, broj provedenih projekata i drugo); 3. dokumentacija organizacije (statut i drugi propisi koji uređuju djelovanje, strateški i operativni planovi i važnije odluke, godišnji izvještaji i drugi dokumenti te medijske objave).

Tablica 1. Osnovni podaci o studijama slučaja

Studije slučaja	Područje održivog razvoja	Tip organizacije	Geografsko područje	Godina osnutka i godine djelovanja	Broj zaposlenih u 2021. godini
Klik	Energija	Zadruga	Križevci i okolica	2020 (2)	3
Miret	Ekološka proizvodnja (obuča)	Tvrtka	Hrvatska i inozemstvo	2018 (4)	7
Pokret otoka	Razvoj zajednice (energija)	Udruga (socijalno poduzeće)	Split i hrvatski otoci	2017 (5)	3
Vesela motika	Hrana	Tvrtka	Zagreb i okolica	2019 (3)	2
Zmag	Više dimenzija	Udruga i zadruga	Zagreb i cijela Hrvatska	2002 (20)	8

Strategija analize podataka bit će analiza putem nacrtu (Milas, 2005:603), odnosno prema u nacrtu definiranom tematskom okviru dimenzija ključnih karakteristika socijalnih inovacija. Teme za analizu bile su: kontekst nastanka i djelovanja inicijative, inovativnost, učinkovitost rješenja/inicijative i utjecaj na održivi razvoj, društveni odnosi koje inicijativa ima, vanjsko okruženje – mogućnosti i prepreke u djelovanju (Tablica 2). Strategija analize druge razine tema temeljila se na deduktivno-induktivnom procesu definiranja tema, polazeći od tema definiranih nacrtom, međutim ostavljajući prostor za definiranje novih tema iz analizirane građe. Pri analizi intervjua koristio se postupak otvorenog kodiranja. U pristupu eksplorativnih studija slučaja analiza je posebno usmjerena prema razumijevanju razlika i sličnosti među studijama u načinima na koje socijalne inovacije nastaju, djeluju i proizvode učinke. U prikazu rezultata koristit će se pojedine izjave sudionika, kako bi se ilustrirali pojedini nalazi²¹.

21 Izjave su šifrirane na način da se pojedinoj ulozi pridodala oznaka: „O“ za osnivača ili drugu osobu na vodećoj poziciji, „Z“ za zaposlenika ili volontera te „VD“ za vanjske dionike organizacija.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Osnivanje, misija i ključne aktivnosti organizacija

Organizacije u istraživanju karakterizira heterogenost u smislu organizacijskih oblika, područja održivog razvoja u kojem djeluju i djelatnosti, te drugih obilježja. Dio organizacija (udruge, zadruge i hibridne organizacije) dolazi iz civilno-društvenog okvira, iz *bottom-up*, aktivističkih inicijativa.

Zmag je osnovan kasnih 1990-ih od skupine mladih aktivista koje je povezivala ljubav prema prirodi. Smatraju se pionirima u promociji održivog življenja, pokrivajući različita područja: uzgoj hrane, permakulturu, gradnju, banku sjemena, grupe solidarne razmjene te su postali prepoznatljivo ime ne samo u Hrvatskoj, već i šire. Svojim djelovanjem žele utjecati na promjenu svijesti kod pojedinaca u smjeru odgovornijeg odnosa prema resursima i prema zajednici. Svoju misiju nastoje postići ključnim aktivnostima: edukacijom (npr. radionice) te putem poligona za učenje. Tijekom vremena, napravili su zaokret u djelovanju prema zagovaranju i utjecaju na politike.

Pokret otoka izrastao je iz civilne inicijative, djelujući kao skupina političkih aktivista oko tema zaštite pomorskog dobra i borbe protiv ilegalne devastacije obale. S vremenom su izrasli u organizaciju usmjerenu na energetska tranziciju, s ciljem održivog razvoja hrvatskih otoka. Prvotni cilj bio je stvaranje digitalne platforme koja bi povezivala hrvatske otoke (zbog fizičke udaljenosti), izgradnja digitalne zajednice, u svrhu podizanja svijesti i informiranja građana o održivom razvoju. Postupno su se od aktivističke grupe profilirali kao posrednici između otočkih lokalnih zajednica i stanovništva, te donositelja politika. Djeluju kroz zagovaračke aktivnosti (npr. sudjelujući u radnim skupinama za izradu zakona) i edukacije, a s vremenom se žele profilirati kao stručnjaci u području održivog razvoja te pružanja usluga savjetovanja.

Klik – Križevački laboratorij inovacija za klimu nastao je kao *spin-off* ranijih projekata organizacija civilnog društva iz kojih se rodila inicijativa za osnivanje zadruge. Danas djeluju kroz dva paralelna organizacijska oblika: udrugu i zadrugu. Misija je aktivirati i obrazovati lokalnu zajednicu o temama održivog razvoja, klimatske neutralnosti i energetske tranzicije, kako bi postala klimatski otporna. To čine kroz aktivnosti edukacija, informiranja i podizanja svijesti kod lokalnog stanovništva, organizacijom akcija u zajednici, kao i kroz savjetodavne usluge (primjerice u pripremi projekata energetske obnove). U budućnosti se planiraju profilirati kroz profesionalne usluge savjetovanja. U suradnji s Gradom Križevcima osnovali su Energetsko-klimatski ured koji promovira obnovljive izvore energije među građanima, educira ih te im pomaže u razvoju i financiranju njihovih projekata (Klik, 2022), stoga su primjer hibridne organizacije.

Drugi dio organizacija, dolazi iz profitnog sektora i poduzetničkog okvira djelovanja. Vesela motika proizvodi rješenja za ekološki i lokalni uzgoj hrane, konkretno, bave se proizvodnjom hrane u zatvorenom. Nastala je kao *spin-out* tvrtka, od inicijative pokrenute na visokom učilištu. Misija Vesele motike jest digitalna eko-transformacija: upotreba digitalne tehnologije u područjima hrane, energije, stanovanja i radnog mjesta. Prvotni cilj tvrtke bio je prodaja tehnologije, odnosno inovativnih cjelovitih rješenja za uzgoj hrane,

distribuciju, prodaju, upravljanje farmama, automatizaciju i sl., ali su uslijed poslovnih izazova uzrokovanih potresima 2020. i korona-krizom, započeli s primarnom proizvodnjom hrane (mikrozelenja) i njenom prodajom. Ključne aktivnosti uključuju prodaju proizvoda i usluge savjetovanja, kroz kreiranje odnosa s kupcima i partnerima na trajnijoj osnovi.

Miret je tvrtka nastala iz nasljeđa obiteljskog poduzeća proizvodnje obuće. Uvidjevši štetnost industrije proizvodnje obuće za okoliš kao jedne od najvećih zagađivača, napravili su zaokret prema proizvodnji obuće od prirodnih materijala te danas proizvode obuću koja je 96% izrađena od prirodnih materijala, po čemu se svrstavaju među pet proizvođača u svijetu. Ipak, njihova misija je šira od ekološke proizvodnje obuće; žele utjecati na promjenu vrijednosti i paradigmi u industriji obuće, prema održivijoj proizvodnji. Svoju misiju postižu podizanjem svijesti, edukacijom kupaca i šire javnosti, nudeći informirani izbor. U budućnosti svoje djelovanje vide manje kroz proizvodnju, a više kroz edukacije i davanje ekspertize.

Zajedničko obilježje organizacija u istraživanju, bez obzira na različite organizacijske oblike i sektore kojima pripadaju, jest presudna individualna uloga i osobni entuzijizam pokretača koje se može okarakterizirati i kao vizionare u svom području. Entuzijizam i vizija važni su motivacijski faktori u djelovanju ovih organizacija, često usprkos institucionalnim i drugim preprekama u okružju.

„Biti poduzetnik u Hrvatskoj je čin hrabrosti, zar ne? Jer je mnogo toga vrlo teško.“ (VD1)

„[...] ta naša specifična priča i ta naša upornost i taj naš uspjeh, da se on vrlo lako mogao ne dogoditi i da je problem u razvoju projekta bilo koje vrste u Hrvatskoj i bilo u sportu i bilo u poslu je to što vrlo često počiva na karakteristikama pojedinca i idejama ono ludo upornih ljudi [...] to zapravo pokazuje da mi nemamo sistem nego da imamo neke ljude koji unatoč uspijevaju, unatoč i usprkos, a ne zbog nekog sistema.“ (O1)

4.2. Organizacijska struktura i unutarnje upravljanje i vrijednosti

Organizacije u istraživanju karakteriziraju relativno mali broj zaposlenih osoba, odnosno manji radni tim, i neposrednija suradnja među zaposlenicima. Broj zaposlenih na puno radno vrijeme kreće se između dvije do osam osoba. Uz to, neke se organizacije (npr. Vesela motika) oslanjaju na vanjske suradnike. Organizacijsko upravljanje i odlučivanje sudionici opisuju kao horizontalno, uz značajnu razinu individualne autonomije i odgovornosti te transparentnosti u odlučivanju. Odluke se uglavnom donose zajednički (posebice u manjim organizacijskim timovima), ali uz postojanje osnovne upravljačke strukture i vodstva (kao što je npr. koordinacijski odbor Zmag-a, koji donosi strateške odluke, te voditelji timova).

Demokratsko odlučivanje također je karakteristika unutarnjeg upravljanja, a očekivano, posebice je istaknuto kod organizacija civilnog društva: udruga i zadruga (Pokret otoka, Klik), te podrazumijeva sudjelovanje šireg članstva organizacija (skupštine) u donošenju strateških odluka (npr. u Kliku ističu transparentnost u odlučivanju prema načelu: „jedan član – jedan glas“).

Tablica 2. Sažetak glavnih nalaza prema dimenzijama i slučajevima

	Miret	Vesela motika	Zmag	Pokret otoka	Klik
Misija i aktivnosti	Podizanje svijesti o negativnim učincima obućarske industrije, nudeći alternativu Promjena paradigme	Digitalna eko transformacija Rješenja utemeljena u prirodi Indoor proizvodnja hrane Prodaja, savjetovanje, istraživanje i razvoj	Sustav održivog življenja Obrazovanje; poligon za učenje Savjetovanje, zagovaranje i utjecaj na javne politike	Posrednici između otočke zajednice i donositelja politika Zagovaranje i utjecaj na javne politike Obrazovanje	Podizanje svijesti o održivom razvoju, klimatskoj neutralnosti i energetskej tranziciji Obrazovanje Savjetovanje Akcije u zajednici
Organizacijsko upravljanje i vrijednosti	Horizontalno; visoka razina individualne autonomije Aurentičnost Transparentnost Utemeljenost u znanosti	Horizontalno; visoka razina individualne autonomije Koherentnost Transparentnost Utemeljenost u znanosti	Horizontalno Važna uloga volontera Solidarnost Uzajamna pomoć Suradnja	Demokratsko odlučivanje; Važna uloga volontera Aurentičnost	Horizontalno; visoka razina individualne autonomije Transparentnost Uzajamnost
Financiranje	Tržišno (engl. <i>start-up</i>)	Tržišno	Projektno Tržišno	Projektno Tržišno	Projektno Tržišno
Inovativnost	Primarno kroz razvoj Vrijednosti prve!	Poslovni model Pioniri u području	Pioniri u području Zagovaranje održivog razvoja kroz pružanje primjera	Inovativnost u „načinu na koji se stvari rade“, u vladavini (djelujući kao posrednici)	Način rada Hibridnost Posrednici
Odnosi s dionicima (ključni vanjski dionici)	Poslovni sektor Mreže drugih organizacija	Poslovni sektor Mreže drugih organizacija Javni sektor	Mreže drugih organizacija Javni sektor Obrazovne institucije Šira javnost	Mreže drugih organizacija Javni sektor Obrazovne institucije Šira javnost	Poslovni sektor Mreže drugih organizacija Javni sektor Obrazovne institucije Šira javnost
Uticaj i potencijali za transformativne promjene	Na cjelokupnu industriju Podizanje svijesti Socijalni utjecaj	Podizanje svijesti i interesa za nova digitalna rješenja	Kroz obrazovanje Potencijal za širenje inovacije na druga lokalna područja Uticaj na (lokalne) javne politike	Uticaj na javne politike Potencijal za širenje inovacije	Uticaj na mentalitet Uticaj na (lokalne) javne politike Potencijal za širenje inovacije (engl. <i>upscaling</i>)

„I povjerenje koje se daje svojim volonterima da rade *online* i da rade od doma je nešto što je potrebno graditi taj odnos recimo nemamo niti upravni odbor niti odbor, sva upravna tijela koja imamo smo izbacili, ali nismo ih izbacili zato da bi bila manja kontrola, nego zato da bi olakšali procese jer ako je skupština ovakva kakva je, ako je aktivna, ako su unutra ljudi koji zaista doprinose kontinuiranoj organizaciji, onda nam ne treba toliko ljudi...“ (Z9)

Organizacije koje proizlaze iz civilno-društvenog okvira u značajnoj mjeri uključuju volontere u svoj rad (u značajnoj mjeri Zmag, također Pokret otoka). Dok se navedene organizacije kontinuirano oslanjaju na volonterski doprinos, druge (primjerice Klik) također mobiliziraju volontere kroz mrežu partnera i suradnju na prigodnim akcijama. Volonteri čine važan resurs za ispunjavanje misije organizacije, a pored toga, volonterske pozicije mogu biti „ulaz“ za kasnije plaćeno zaposlenje u organizaciji (primjer Pokret otoka).

Organizacije također pokazuju snažnu vrijednosnu utemeljenost, koja se ogleda ne samo kroz odnos prema resursima, okolišu i općenito održivom razvoju, već i kroz obilježja vladavine (engl. *governance*); suradnje s drugim dionicima, kao i unutar same organizacije: odnos prema suradnicima i zaposlenicima. Primjetno je visoko suglasje između osobnih vrijednosti zaposlenika ili volontera te organizacijskih vrijednosti i misije. Takvo vrijednosno suglasje često je odrednica i kod samog izbora zaposlenika i volontera, ali i motivacija pojedinaca za rad ili volontiranje u ovim organizacijama.

„Najbitnije što mi paše [u organizaciji] je sustav vrijednosti koji nisam dosad prije imala na poslu i činjenica da su tu vrijednosti, svi dijelimo te neke iste vrijednosti.“ (Z1)

Općenito, budući da se radi o manjim timovima, zapošljavanje u organizacijama najčešće je na preporuku, temeljem ranijeg poznanstva i suradnje ili iskustva volontiranja u njima. Također, dio ispitanika ističe važnost brige o interpersonalnim odnosima u organizacijama, što smatraju iznimno bitnim, ali ujedno i zahtjevnim aspektom unutarnje organizacije. Nekoliko je ključnih organizacijskih vrijednosti koje svi sudionici navode: autentičnost, transparentnost i koherentnost. To uključuje odnos prema proizvodu, prema zaposlenicima, partnerima, kupcima i drugim dionicima.

„[...] da smo mi posložili prije svega vrijednosti iza projekta i onda gradili projekt, znači i proizvod i tim i način komunikacije i sve temeljimo na tim vrijednostima. Mi smo krenuli od vrijednosti, čekaj znači mi vjerujemo u to, želimo takav proizvod, da bi proizvod bio takav on mora bit' u svakom pogledu posložen i autentičan [...] Tak' da imamo jasne kriterije kod razvoja proizvoda.“ (O1)

Transparentnost uključuje onu unutar same organizacije koja se odnosi na jasnu podjelu odgovornosti, radne procese i odnose među zaposlenicima, kao i transparentnost prema van: prema kupcima, partnerskim organizacijama i široj zajednici. Organizacije njeguju vrijednost autentičnosti.

Nadalje se izdvaja kategorija vrijednosti solidarnosti, reciprociteta i uzajamnosti, posebice u dijelu civilno-društvenih organizacija u istraživanju. Uz to je povezana i vrijednost zajedništva, i djelovanja u službi zajednice.

Generalno, navode se opće vrijednosti ili ciljevi vezani uz održivi razvoj, poput ekološke proizvodnje i konzumacije (hrana, obuća), održivih i zdravijih životnih stilova.

Poduzeća koja su proizvodno usmjerena (Miret, Vesela motika) navode vrijednost „znanosti u društvu“, važnost znanosti i istraživanja u službi održivosti i kvalitete života. Računa se na prelijevanje dostignuća iz znanosti i istraživanja u bolju kvalitetu života te održivija rješenja.

4.3. Obilježja financiranja

Ukupno gledajući, studirane organizacije pokazuju mješovitu strukturu financiranja, tj. izvora prihoda, koji uključuju prihode ostvarene na tržištu (prodaju proizvoda, usluga ili rješenja, investicije) te financiranje iz javnih izvora (projektno financiranje iz domaćih javnih izvora ili EU fondova ili temeljem partnerstva s JLS). Prema tome, možemo razlikovati dva tipa organizacija s obzirom na financiranje. Očekivano, organizacije koje pripadaju profitnom sektoru (poput Mireta i Vesele motike) dominantno se oslanjaju na tržišno financiranje. To uključuje prihode od prodaje robe i usluga te privlačenje investicija. Primjerice, Vesela motika najveći udio prihoda ima od prodaje cjelovitih rješenja te 15 do 20% od prodaje primarnih proizvoda. Miret, osnovan kao *start-up*, karakterizira i donekle specifično financiranje koje je uključivalo kampanje za (skupno) financiranje, akceleratora (primjerice *Funderbeam*, *Climate KIC*, *Kickstarter*) te ulaganja „poslovnih anđela“. Istovremeno, vode računa o tome tko su investitori te postavljaju određene kriterije kod privlačenja investicija.

S druge strane, organizacije koje pripadaju neprofitnom sektoru (Zmag, Pokret otoka) karakterizira diverzifikacija financijskih resursa. Uobičajena je kombinacija projektnog financiranja, uključujući višegodišnje projekte, kao i prihoda ostvarenih na tržištu. Projektno financiranje uključuje sredstva iz javnih izvora, domaćih i EU fondova. Sudionici iz organizacija civilnog društva navode određene administrativne poteškoće financiranja i financijskog izvještavanja karakterističnog za neprofitni sektor:

„Tu je po meni najveći izazov zapravo praćenje prihoda i troškova s obzirom da moraš razdvojiti neprofitno i profitno i onda to je nešto šta nas čini kompliciranijima. Puno je lakše zapravo, i pogotovo di imaš i volontere i zaposlenike i svašta nešto, tako da je to menadžerski, administrativno poprilično zahtjevno. A, bilo bi puno jednostavnije voditi firmu.“ (O6)

U obilježjima financiranja donekle se izdvaja Klik, kao primjer hibridne organizacije (kako u svom ustrojstvu, tako i u obilježjima financiranja). Tu organizaciju karakterizira mješavina projektnog financiranja, prihoda od prodaje usluga te financiranje od lokalne samouprave kroz partnerstvo u vođenju Energetsko-klimatskog ureda.

Generalno, pokazuje se kako i neprofitne organizacije u istraživanju (Pokret otoka, Zmag, Klik) izražavaju preferencije i strateški zaokret prema tržišnom financiranju i trend rasta prihoda ostvarenih kroz socijalno poduzetništvo. Prema tome, i dio organizacija koje se proizašle iz civilnog društva (uključujući i Klik) usmjerava se prema samofinanciranju i samoodrživosti, što ide ruku pod ruku s ranije spomenutim zaokretom u aktivnostima

ovih organizacija i profilacijom kroz ekspertizu i savjetovanje, a manje kroz projektne aktivnosti.

„Tako da nam je, evo već idemo u tom smjeru da smo što manje ovisni o natjecajima i projektima, što jesmo.“ (O4)

„Što se najvjerojatnije desit će bit onako ono ići ćemo na dva kolosijeka. Zadržat ćemo projektne aktivnosti i radit neke stvari kroz udrugu. I radit ćemo nekakve poslovne aktivnosti koje će se onda nuditi lokalnoj zajednici.“ (VD6)

„Tako da smo mi jako puno volonterskih sati stavili unutra radije nego pisali projekte koji bi samo zadovoljili formu i nama dali pare, a mi ne bi napravili ono što smo htjeli. Tako da smo mi od početka planirali razvoj gospodarskih djelatnosti.“ (O6)

„[...] u biti baziramo se na projektima, ali svakako bi trebali razvijati paralelno neku tržišnu uslugu.“ (O2)

4.4. *Inovativnost*

Razmatrajući kriterije i obilježja inovativnosti organizacija, prema razmišljanjima sudionika, izdvajaju se neka zajednička obilježja u kojima se prepoznaje inovativnost u području. Generalno, može se govoriti o inovativnosti na dvije razine: sadržajnoj i procesnoj. S jedne strane, inovativnost organizacija u istraživanju jest u činjenici da su prvi uveli nove prakse, proizvode i stavili različite teme održivog razvoja na dnevni red. U tom smislu, dio organizacija prepoznaje se kao pionire u određenim temama ili području djelovanja. Primjerice, Zmag je prepoznatljiv kao jedan od pionira održivog življenja kroz izgradnju eko-sela (u području permakulture, ekološke gradnje i sl.), a koji su postali prepoznatljivi i u široj regiji. Vesela motika popularizirala je uzgoj mikrozelenja u urbanom okružju, u zatvorenom prostoru, što se također prepoznaje kao inovacija.

Pored toga, inovativnost djelovanja organizacija prepoznaje se u sadržajnom smislu, u novim tipovima proizvoda i usluga. Primjeri su Miretova obuća s visokim udjelom materijala prirodnog podrijetla, sustav za kućni uzgoj mikrozelenja koji je razvila Vesela motika, ili virtualna platforma za povezivanje udaljenih i izoliranih područja (otoka), koji je bio jedan od osnovnih ciljeva organizacije Pokret otoka.

Dio organizacija svoju inovativnost pak prvenstveno percipira u procesnom smislu: u vidu inovativnih poslovnih modela i procesa ili novih oblika vladavine. Vesela motika percipira svoju inovativnost kroz inovativne poslovne modele, u vidu usluge kompletnog rješenja u području uzgoja mikrozelenja te općenito u procesu proizvodnje, kroz suradnju s drugim dionicima. Miret također svoju inovativnost prepoznaje prvenstveno u poslovnim procesima (načinu financiranja, suradnje s drugim dionicima), a tek sekundarno u proizvodu. Također, svoje djelovanje i inovativnost prvenstveno prepoznaju u razvoju, a tek sekundarno u proizvodnji obuće.

„[...] možemo gledati inovaciju kroz različite tipove inovacije. Mislim da smo inovativni. Sad kad pričamo o tehnološkoj inovativnosti ja nju ne bi toliko naglašavao zato jer teško da mi možemo biti tehnološki inovativni kao Samsung ili

neke velike firme koje imaju velika sredstva. Međutim, definitivno procesno, po *business* modelu i ja mislim da ako govorimo o toj zelenoj ekonomiji da će najbitnije bit *business* modeli po kojima funkcioniraju. I trudimo se biti inovativni u procesu razvoja proizvoda.“ (O3)

Drugi vid inovativnosti u procesnom smislu su inovacije u vladavini i „načinu na koji se rade stvari“. Primjeri su pokret otoka i Klik koji djeluju kao svojevrsni posrednici u lokalnoj zajednici između različitih dionika i povezuju različite, razdvojene sustave i entitete, poput različitih ministarstava, javnih agencija, lokalnih i regionalnih vlasti i drugih. Također, djeluju kao posrednici te pospješuju komunikaciju između građana i lokalnih vlasti. Osim toga, Pokret otoka prepoznaje inovativnost u svojoj unutarnjoj strukturi i načinu odlučivanja, dok je Klik inovativan i po samom tipu organizacije, s obzirom na relativno nerazvijen sektor zadrugarstva u ovom području.

„[...] ali inovativni smo u smislu da smo mi uključili građane u predlaganje projekata. Uključili smo, i sve više uključujemo građane da, znači na naše akcije koje radimo. Građani nam dolaze s prijedlozima, građani predlažu direktno gradskoj upravi koje bi projekte, koje bi trebali napraviti u gradu da se poboljša njihov način života. Tako da mislim da smo tu zapravo našli neki način kako da mi dođemo do veće kritične mase ljudi koja će zapravo zajedno onda utjecati na promjenu [...] mi smo uspjeli na neki način steći povjerenje građana i dobit ih na, ajmo reć, na svoju stranu.“ (Z4)

S ciljem unapređenja politika, u Pokretu otoka ostvarili su iskorak iz civilno društvene sfere, prema predstavničkim tijelima vlasti (članica organizacije je kasnije izabrana kao vijećnica u županijskoj skupštini) te na taj način ostvaruju dvostruku ulogu i utječu na javne politike.

Zmag se ističe po modelu zagovaranja održivog razvoja pružanjem primjera, i često se uzima kao primjer dobre prakse. Inovacije trebaju biti dijeljeni poduhvat, kako bi se proizvele pozitivne promjene u društvu. U tom smislu, neophodna je suradnja različitih dionika.

„[...] gdje postoji dobra integracija poduzetništva i lokalne vlasti i udruga, e tu je onda plodno tlo. Jer udruga onda može odraditi ovaj dio podizanja svijesti, lokalna uprava može dati okvire u kojima se igra, a poduzetnici mogu to implementirati samim tim to je atraktivno za medije i tu dolazimo do tog inovativnog [...] Znači definitivno inovacija mora biti između više ljudi.“ (O3)

4.5. Okružje u kojem djeluju i odnosi s drugim dionicima

Generalno, organizacije u istraživanju u svom djelovanju oslanjaju se na širok krug dionika. Suradnja s drugima nužna je za postizanje misije organizacije. Vanjski dionici organizacija obuhvaćaju poslovni sektor, neprofitne organizacije i njihove mreže, (lokalne) vlasti i javni sektor, obrazovne ustanove i opću javnost.

Tko su ključni dionici organizacija, razlikuje se, očekivano, s obzirom na tip organizacije i njihovu misiju i aktivnosti. Poduzeća u istraživanju u većoj se mjeri oslanjaju na poslovni sektor, odnosno na mrežu partnera u proizvodnom procesu, kao što su dobavljači te

organizacije u području istraživanja i razvoja (fakulteti, instituti). Ta suradnja može biti kontinuirana ili povremena. Primjerice, ključne dionike Vesele motike čine neformalna mreža kompanija i organizacija koje se bave zelenim tehnologijama i inovacijama, zatim HoReCa partneri, tehnološke kompanije, dobavljači, lokalne vlasti i neke udruge. Djeluju u međuovisnosti s drugim tvrtkama i organizacijama, svaki u svom segmentu, a udružuju se u slučajevima većih i kompleksnijih projekata temeljem već uhdanog partnerstva. Miret u razvoju odnosa s drugim dionicima, koje također čine dobavljači i drugi suradnici u proizvodnom procesu, polaže veliku pozornost na vrijednosnu usuglašenost, povrhu samog transakcijskog odnosa. To uključuje nužnost posjedovanja određenih certifikata, kratke lance opskrbe i lokalnu proizvodnju, smanjenje emisije CO₂ kroz optimizaciju transporta i sl. Na taj način utječu i na pozitivne promjene u cjelokupnom proizvodnom procesu i široj industriji, iako ove promjene nisu jednostavne i često su pod cijenu većih troškova proizvodnje. U Miretu naglašavaju važnost zajednice i umrežavanja izgrađenih kroz njihovo djelovanje. Klik specifično karakterizira bliska suradnja s lokalnim vlastima, kroz sinergiju u viziji i ciljevima, gdje kao eksperti služe gradu kao produžena ruka u području održivog razvoja. Istovremeno, oslanjajući se na svoju civilno-društvenu ukorijenjenost u zajednicu, uživaju značajno povjerenje i podršku građana te se oslanjaju u značajnoj mjeri na (volonterske) resurse koje mogu mobilizirati u lokalnoj zajednici. Također surađuju s drugim lokalnim dionicima: komunalnim poduzećima, veleučilištem i drugim obrazovnim ustanovama, poduzetničkim inkubatorom i drugim organizacijama civilnog društva. Zmag i Pokret otoka, kao organizacije civilnog društva izrasle „odozdo“, također pokazuju snažnu ukorijenjenost u lokalnoj zajednici i umreženost i međusobno oslanjanje na druge organizacije civilnog društva, te kroz strateška partnerstva s njima (u zajedničkim projektnim prijavama). Djelovanje ovih organizacija može se opisati kao kombinacija djelovanja odozdo prema gore (engl. *bottom-up*) i odozgo prema dolje (engl. *top-down*), potonje kroz suradnju s nacionalnim i lokalnim tijelima (nadležnim ministarstvima, lokalnim vlastima, Fondom za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost itd.). Pokret otoka djeluje kao svojevrsni posrednik između građana i različitih institucija, povezujući različita ministarstva, lokalne vlasti, agencije i druge relevantne donositelje politika. Zmag također dio djelovanja usmjerava na zagovaračke aktivnosti usmjerene na unapređenje javnih politika. Obrazovne ustanove i šira javnost među ključnim su dionicima onih organizacija koje su u aktivnostima usmjerene na obrazovanje (Zmag, Pokret otoka). Ističe se važnost dijeljenja znanja kroz njihovo djelovanje. Mediji su također važan dionik ovih organizacija te dobro prate djelovanje organizacija u istraživanju.

„Mediji to prepoznaju kao interesantnu temu, vrlo autentično to prenose.“ (O1)

4.6. Utjecaj (i potencijal za transformaciju)

U svom djelovanju organizacije iz istraživanja nastoje ostvariti utjecaj i doprinos održivom razvoju na različite načine i na različitim razinama. Može se prepoznati nekoliko područja ili smjerova utjecaja: na građane, na druge dionike i industriju, kroz promjenu

vrijednosti i praksi, te na politike. Organizacije također percipiraju svoj utjecaj na različitim razinama: lokalnoj, nacionalnoj pa i nadnacionalnoj.

Organizacije civilnog društva u svom djelovanju usmjerene su primarno na lokalnu razinu i lokalne (specifične) razvojne potrebe (npr. Klik, Zmag, Pokret otoka), dok organizacije koje pripadaju poslovnom sektoru djeluju na području cijele države, pa i globalno (npr. Miret).

Pozitivan utjecaj u promociji održivog razvoja ostvaruju prvo na građane (kupce, korisnike usluga, širu javnost), dakle na razini pojedinca, i to kroz edukacije, osvještavanje ili utjecaj na vrijednosti, tj. „promjenu mentaliteta“. Informiranjem i osvještavanjem, pojedinci mijenjaju svoje potrošačke navike i životne stilove.

„I imali smo naravno puno komentara gdje ljudi su rekli da nisu znali kakva je situacija zapravo i da im je drago da postoji nešto ovakvo. Čak i oni koji možda ne bi kupili, nije u njihovom cjenovnom rangu, ali ljudi jako, jako dobro reagiraju i jako pozitivno reagiraju na cijelu priču. Tako da to nam je, to je baš jedna od lijepih stvari kada radite nešto gdje onda imate takav *feedback* ljudi da nešto što vi nudite nije zapravo samo proizvod nego transformacija. Transformacija svijesti i pristupu životu.“ (Z1)

Osim na pojedince, dio organizacija nastoji pozitivno utjecati i na druge tvrtke, odnosno cjelokupnu industriju. Primjerice, Miret svoj utjecaj prvenstveno percipira, ne toliko kroz ekološki bolji proizvod, već kroz pozitivan utjecaj na svijest i prakse drugih proizvođača, na cjelokupan lanac opskrbe. Postavljajući nove standarde u proizvodnom procesu (npr. zahtijevajući određene certifikate od dobavljača ili razvijajući novu tehnologiju) ostvaruju i socijalni utjecaj, pozitivno utječući na vrijednosti i prakse u industriji, na globalnoj razini. Vesela motika također nastoji ostvariti utjecaj kroz podizanje svijesti i interesa investitora za nova digitalna rješenja.

Drugo važno područje utjecaja jest ono na javne politike u području održivog razvoja, od lokalne razine (primjerice Klik, kroz partnerstvo s lokalnim vlastima i utjecaj na prioritete lokalnog razvoja), do nacionalne (primjerice Zmag, sudjelujući u radnim skupinama kod donošenja legislative, u analizama i izradi preporuka). Organizacije uglavnom djeluju i ostvaruju utjecaj na politike na više razina istovremeno. Pokret otoka nastoji utjecati na unapređenje politika održivog razvoja na svim razinama: lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj, sudjelovanjem u radnim skupinama te direktno, „ulaskom“ u županijsku skupštinu. Također, djeluju i nadnacionalno: Pokret otoka djeluje kao regionalni partner pri Tajništvu za čistu energiju EU otoka, kao svojevrсна produžena ruka Europske komisije za energetska tranziciju hrvatskih otoka.

Dio organizacija pokazuje i percipira potencijal za skaliranje i širenje primjera dobre prakse na druga područja, odnosno lokalne zajednice u Hrvatskoj, ali i šire (npr. Klik i Zmag koji se često prepoznaju kao primjeri dobre prakse). Umjesto promocije održivog razvoja kroz zagovaranje, organizacije (primjerice Miret, Zmag) to čine pružanjem primjera kroz vlastito djelovanje, služeći kao poligon za učenje ili kao referentna točka za druge tvrtke u industriji. Na taj način prepoznaje se potencijal za transformaciju šireg sustava ili djelatnosti. Upravo je cilj ovih organizacija (npr. Zmaga) su-kreiranje sustava

održivog življenja kroz suradnju s drugim organizacijama i dionicima. Poduzeća u istraživanju pokazuju kako su promjene u smjeru održivog razvoja i proizvodnje socijalnih učinaka moguće i u okviru kapitalističke ekonomije i profitnog sektora.

„Ali mi opet pristupamo tako da ono uvijek se trebamo pitati šta ti sve treba za održivi život i koliko to možeš ostvariti sam, u suradnji s drugima, u suradnji s još nekim drugim organizacijama oko sebe kako bi stvorili svi zajedno neki održivi sustav [...] Ljudi često tu dođu i pitaju jeste vi samodostatni. Mi kažemo nismo i ne želimo ni biti. Znači ja želim da ja mogu, znači mi smo tu jako, jako održivi, jako otporni, ali nismo u svemu sto posto samodostatni [...] Mi više hoćemo stvoriti neku mrežu održivosti nego da ovo bude neki izolirani eko raj i koji može sagraditi zid oko sebe i reći baš nas briga za cijeli svijet.“ (O4)

4.7. Prepreke djelovanju organizacija u području održivog razvoja

Konačno, organizacije identificiraju i različite prepreke i slabosti u svom djelovanju. One se mogu kategorizirati kao financijske, zakonodavne i institucionalne prepreke, socio-kulturne i političke prepreke, kao i unutarnje slabosti samih organizacija (poput rizika „sagorijevanja“ i iscrpljivanja vodstva organizacija).

Financijske prepreke navode se u najvećem broju. One podrazumijevaju manjak resursa i kapitala (za poduzetničke aktivnosti), kao i probleme projektnog financiranja organizacija civilnog društva, poput kompleksne financijske administracije ili kašnjenja isplata. Uz to se vežu i druge administrativne prepreke, pretjerana birokratizacija i administrativna rigidnost, što opterećuje ljudske i vremenske resurse organizacija, posebice u manjim organizacijama. Dijelom zbog tog razloga, organizacije civilnog društva u istraživanju rade strateški zaokret prema socijalnom poduzetništvu i tržišnom financiranju. Regulatorni okvir nije dovoljno poticajan za razvoj inovacija, budući da ne prepoznaje specifične (nove) oblike organizacija (npr. *start-up*) i nove tipove djelatnosti pa je tako regulacija često nejasna ili uopće ne postoji.

„[...] veliki projekti koje kad ideš radit zapravo se baviš onda zadovoljavanjem forme, administracijom projekata, ne baviš se razvojem zajednice na način na koji ona to treba.“ (O6)

„[...] institut zadruga je malo nepraktičan u Hrvatskoj zato jer ti, kad si član zadruge, praktički odmah si negdje u firmi i nakon toga ako radiš ne možeš na primjer na zavod za zapošljavanje.“ (VD2)

„Vrlo je malo organizacija, osobito tržišnih, koje nisu NGO, koje su poduzeća, koja su tržišno utemeljena rješenja za postojeće potrebe. Ali ne postoji razumijevanje o implementaciji održivosti i socijalnih učinaka kao kriterija za investicije. Ako razgovarate s većinom potencijalnih investitora u Hrvatskoj neće vas razumjeti, ili neće biti zainteresirani, ili im jednostavno neće biti stalo. Stoga, prikupljanje sredstava može biti problem ako želite gurati ove socijalne i ekološke teme.“ (VD1)

Drugi skup prepreka možemo okarakterizirati kao socio-kulturne prepreke, koje se ogledaju u nepovjerenju građana prema novim inicijativama, praksama i tehnologijama,

otporu promjenama, niskom povjerenju u društvu (te u civilno-društvene inicijative specifično), što ograničava inovativnost u području održivog razvoja. Značajnu strukturnu prepreku predstavlja manjak znanja i educiranosti o temi, obrazovanje o održivom razvoju tek je u začetima.

Konačno, političke prepreke odnose se na izostanak vizije i dugoročne posvećenosti održivom razvoju u politikama te manjak političkog kapaciteta za unapređenje politika održivog razvoja.

„Onako dosta smo mi, mi smo generalno jako inertna država, generalno. Ako gledamo to je na lokalnim razinama, ali i na nacionalnoj razini dosta smo spori u tim nekim, bilo kojim vrstama promjena pa tako i ove neke promjene ka održivom razvoju.“ (Z7)

5. DISKUSIJA

Socijalne inovacije sve se više prepoznaju kao važna komponenta novog okvira inovacija neophodnih za održivi razvoj (Millard, 2017). Postoje i tvrdnje da se održivi razvoj ne može postići bez socijalnih inovacija (Diepenmaat i sur., 2020). Održivi razvoj zahtijeva kolektivno djelovanje dionika u oblik aktivnosti na izgradnji sustava koji zauzvat zahtijeva socijalne inovacije. Socijalne inovacije koje smo odabrali imaju u načelu okolišnu dimenziju održivog razvoja, ali pokazuju kako se razmatra i ona ekonomska, i društvena kao komplementarna.

Doprinos analiziranih socijalnih inovacija je prepoznat u ekonomskoj, socijalnoj i ekološkoj dimenziji održivog razvoja te zaključno može biti raspravljen i u perspektivi transformativnih socijalnih inovacija.

U ekonomskoj sferi proučavane socijalne inovacije pokazuju obilježja socijalnog poduzetništva. Time pridonose promjenama načina razmišljanja o svrsi ekonomskog djelovanja i jačanju specifičnog područja socijalnog poduzetništva koji u Hrvatskoj nije dostatno razvijen (Baturina i Babić, 2021). Imaju određeni učinak u promjenama prema usvajanju održivih poslovnih modela usmjerenih prema drugačijoj, održivoj ekonomiji (Nosratabadi i sur, 2019, Rendtorff, 2019). Dijelom se pokazalo da se stvara ekonomski prostor za socijalne inovacije (Nicholls i Ziegler, 2019). Također nije zanemarivo što u svojim organizacijama potiču zapošljavanje i jačanje ljudskih kapaciteta i stručnosti u području održivog razvoja. Na slično osnaživanje i mogućnosti jačanja znanja se u hrvatskom kontekstu nailazi i u trećem sektoru (Baturina, 2018). Financiranje poprima različite oblike te možemo razlikovati tvrtke koje imaju uglavnom tržišno financiranje te druge tipove organizacija čije je financiranje, ali i sama logika djelovanja organizacija, uglavnom hibridna (Dohery i sur., 2014). Vidljiva je tendencija dijela civilno-društvenih organizacija da se odmaknu od projektnog financiranja i strateški okrenu prema tržišnom financiranju, što je popraćeno i zaokretom od aktivističkog djelovanja prema profesionalnom pružanju usluga. Po tome su socijalne inovacije u održivom razvoju bliske konceptu socijalnog poduzetništva koje odlikuje veća participativnost i hibridnost u financiranju i djelovanju (Defourny i Nyssens, 2012; Baturina i Babić, 2021), a jedan

od ekonomskih doprinosa je promocija perspektive korištenja različitih tipova resursa. U socijalnom aspektu važan element je izgradnja socijalnog kapitala u aspektima povjerenja i društvene umreženosti na razini organizacije i šire zajednice. To je značajan aspekt imajući u vidu njegovu relativno nisku razinu u Hrvatskoj (Štulhofer, 2004; Majetić i sur, 2017) te nisku razinu povjerenja u različite društvene institucije (Bovan i Baketa, 2022). Većina njih svojim radom djeluje na povećanju sudjelovanja za različite skupine, time povećavajući društveno-političke sposobnosti u društvu (Moulaert i sur. 2005). Iako su heterogene po tipu organizacije i području djelovanja, sve studije slučaja imaju inovativne oblike vladavine u kojima se poštuje autonomija uključenih radnika i dionika. Njihov doprinos se vrednuje te imaju ulogu u donošenju (dijela) odluka. Vezano za to promoviraju i nove načine vodstva koji su bliski participativnom vodstvu (Wang i sur, 2022) ili vodstvu koje služi (Van Dierendonck, 2011) bivajući primjerom, promišljanjem uloge vodstva u organizaciji i služenjem širem krugu dionika od vlasnika / pokretača. Organizacije pokazuju snažnu vrijednosnu utemeljenost promovirajući vrijednosti solidarnosti i uzajamnosti u svom radu.

Važan doprinos vidljiv je i u promociji samog koncepta socijalnih inovacija. Ne postoji značajnije institucionalno prepoznavanje ili razvijen ekosustav socijalnih inovacija zbog nerazvijenih politika prema socijalnim inovacijama, nedovoljnog znanja ili razumijevanja teme, kao i različitih administrativnih ograničenja (Jelinčić i sur., 2016; Baturina, 2019). Stoga ne čudi da je Hrvatska prema Indeksu eko inovacija (Europska komisija, 2022a), kao i Semaforu europskih inovacija (Europska komisija, 2022b),²² ispod europskog prosjeka s prepoznatim značajnim preprekama.

Ekološka dimenzija održivog razvoja je razvidna kod svake istraživane organizacije. One donose nove i kvalitativne pomake, primjerice u energetske područje (primjer Klika ili Pokreta otoka). Bitan aspekt su njihovi novi načini razmišljanja o brojnim temama poput korištenja resursa, uzgoja hrane, razvoja održivih zajednica koje svjedoče svojim primjerima i predstavljaju potencijalne pokretače širih promjena. Socijalne inovacije se pritom mogu smatrati dijelom održivog razvoja, budući da pokušavaju riješiti društvene probleme koji su povezani s iscrpljivanjem prirodnih resursa, gubitkom bioraznolikosti i klimom koja se mijenja (Lettice i Parekh, 2010)

Ekološka dimenzija treba biti stavljena u kontekst održivog razvoja u Hrvatskoj. Što se tiče trenutnog stanja, *SDG Index and Dashboards Report* u 2021. godini rangira Hrvatsku na 14. mjesto od 165 zemalja, što je iznad OECD prosjeka. Hrvatska je jedna od tri države s najvećim kumulativnim udjelom štete na BDP-u od ekstremnih vremenskih i klimatskih događaja. Stoga postoji potreba za strateškim pristupom prilagodbi na klimatske promjene (ciljevi održivog razvoja – 13) i za razvojem inovativnih rješenja (ciljevi održivog razvoja – 9) za održivi razvoj (Europska agencija za okoliš, 2020). No druge analize (Cimeša i Pavlović, 2020) sugeriraju da se Hrvatska ne pokazuje

²² Iako u ovom aspektu pokazuje neka poboljšanja kroz godine, za ovo istraživanje je bitno što Hrvatska ima ispodprosječne ocjene u vezi s pokazateljima klimatskih promjena.

spremnom za provedbu ciljeva održivog razvoja. Lay i Šimleša (2012) predlažu liste nacionalnih interesa razvoja Hrvatske kroz prizmu koncepta održivog razvoja²³. Zelena tranzicija se prepoznaje i kao jedan od ključnih ciljeva Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine (NN 13/2021). Također, hrvatski građani vide klimatske promjene kao globalnu pojavu te ih drže kao ozbiljan problem (Ančić i sur., 2016). No kao što proučavane organizacije navode, pomaci u ovim područjima se ocjenjuju kao spori i izostaje strateška orijentacija prema održivom razvoju u javnim politikama, a donositelji odluka tek deklarativno podržavaju održivi razvoj.

Kada gledamo pojedinačne aktere, zeleno poduzetništvo u Hrvatskoj su istraživali Petrović i suradnici (2020) uglavnom kroz perspektive onih koji su napravili značajan zaokret u karijerama i kod njih nalaze etiku „odbacivanja“²⁴. Također, razmatrajući djelovanja ekoloških udruga, Lay i Puđak (2014) zaključuju da se od početka 90-ih broj i profil udruga za zaštitu okoliša konstantno mijenjao u broju i karakteru, međutim posljednjih godina se civilna scena stabilizirala i sazrela te se može govoriti o dobro formiranom i razvijenom ekološkom pokretu u Hrvatskoj²⁵. U sferi socijalnog poduzetništva također se javljaju inovativna djelovanja vezana za održivi razvoj, kao i promišljanja socijalnog poduzetništva kao omogućujućeg okvira za održivi razvoj (Bušljeta Tonković i sur., 2018; Baturina i Babić, 2021)²⁶. Budući da dosta socijalnih inovacija dolazi iz trećeg sektora (uključujući civilno društvo), to može biti daljnji podstrek razvoju socijalnih inovacija u području održivog razvoja.

Osim toga, bitno se osvrnuti na koncept transformativnih socijalnih inovacija i njegova četiri teorijska razmatranja (Haxeltine i sur., 2016). Kako su među prvima koje rade na socijalno inovativan način u pojedinim područjima održivog razvoja, nije neobično što dio studija slučaja (organizacija) kao ključne vrijednosti ima autentičnost i transparentnost. Slijedeći obilježja transformativnih socijalnih inovacija (Haxeltine i sur., 2016; Avelino i sur., 2019) možemo reći da mnoge od njih pokušavaju zamijeniti vrstu socijalnog kapitala kojeg imamo u hrvatskom društvu. Takve socijalne inovacije potiču premošćujući socijalni kapital koji djeluje uključujuće. Njega proizvode mreže, inicijative i pojedinci koji okupljaju raznolike ljude za razliku od povezujućeg socijalnog kapitala kojeg karakterizira primarno oslanjanje i povezivanje sa sebi sličnima – po

23 Koji idu od zaštite prirodnih resursa, upravljanja proizvodnjom hrane i energije, jačanja regionalnih kapaciteta i socijalne pravde, jačanja domaće proizvodnje te usmjeravanja kulture potrošnje k održivim oblicima potrošnje.

24 Zeleni poduzetnici se razlikuju u svojim motivacijama, pri čemu im se čini da su vrijednosti i motivi „farmera“ mnogo bliži ideji *odrasta*, dok su „inženjeri“ bliži pogledima zelene ekonomije (Puđak i Bokan, 2020).

25 Šimleša i Branilović (2007) također zaključuju da su ekološke udruge kroz svoje aktivnosti ostavile vidljiv trag u društvu. Sudionici u istraživanju početke svog djelovanja kontekstualiziraju u svjetlu ovih promjena: „[...] i onda se dogodilo to da ipak cijeli ekosustav sazrio. Prvo ekološka svijest kupaca [...] Međutim, mikro plastika velika tema, održiva moda velika tema, dolazak ipak tih akceleratora, inkubatora u Hrvatsku, prvih *venture capital* fondova i tu zapravo priča počinje, di mi onda počinjemo...“ (O1)

26 Možemo pronaći i neke aspekte promišljanja ekonomije solidarnosti povezane sa održivim razvojem (Orlić, 2019).

dobi spolu, rodbinskom ili drugom obilježju (Putnam, 2000). Stoga nije neobično da nalazimo da razmatrane socijalne inovacije imaju širok krug odnosa s različitim dionicima u zajednici i šire. To je bitno vezano uz dva teorijska razmatranja transformativnih socijalnih inovacija: ono osnaživanja ljudi i kolektiva u transformativnim socijalnim inovacijama te procese formiranja mreža. Proučavane socijalne inovacije imaju utjecaje na osnaživanje građana, drugih dionika, a ponegdje i industrije ili dominantnih politika kroz promjenu vrijednosti i praksi.

Obilježja inovativnosti možemo naći dobrim dijelom u načinu rada ili poslovnim modelima. Pored toga, Krlev i suradnici (2020) ističu kako socijalne inovacije često nisu pojedinačna usluga ili proizvod, već se mogu odnositi na složene socijalne procese, kao na primjer promjene u javnom diskursu. Novi načini rada su pronađeni kao obilježja socijalnih inovacija i u drugim kontekstima (Brandsen i sur., 2016) te se i u hrvatskom okviru ističe nužnost promjena ustaljenih obrazaca. Primjetno je kako organizacije koje su prepoznate (i uzorkovane) radi inovativnih proizvoda ili usluga, svoju inovativnost same percipiraju prvenstveno u procesnom smislu, kroz poslovne modele ili modele vladavine. U radu, kroz studije slučaja, možemo primijetiti i konflikt između dominantnog načina na koji se „stvari rade“ i nove kulture koje socijalne inovacije donose sa sobom, što se uočava i šire na razini Europe (Terstriep i sur., 2015). To je uvelike povezano s trećim okvirom transformativnih socijalnih inovacija sagledavanja njihove institucionalne dinamike. Novi načini rada socijalnih inovacija u području održivog razvoja uvjetuju dinamiku koja obilježava otvorenost te snažnu ukorijenjenost vjerovanja da su ljudi i priroda snažno povezani (Biggs i sur., 2015).

Uzimanje u obzir uloge u oblikovanju socio-materijalnog konteksta u procesima transformativnih socijalnih inovacija je njihov četvrti okvir. Socijalne transformacije se mogu postizati u mjeri u kojoj se dominacija postojećih institucija dovodi u pitanje, mijenja ili zamjenjuje (Haxeltine i sur., 2016), a opseg promjene često ovisi o međusobnoj povezanosti s drugim akterima ili agentima promjena. Socijalne inovacije jesu fenomen ovisan o kontekstu. Rezultati ovog istraživanja pokazuju dobru povezanost s različitim drugim akterima i agentima promjena, no i već navedene deficite ekosustava razvoja socijalnih inovacija u Hrvatskoj (Baturina, 2019) unutar kojih djeluju. Iako dio njih pokazuje jasan potencijal za skaliranje, ipak rezultati istraživanja ukazuju na kontekst koji je obilježen financijskim, zakonodavnim i institucionalnim te socio-kulturnim i političkim preprekama. U tome su studije slučaja bliske ograničenjima s kojima se susreće širi treći sektor u našem kontekstu.

Zaključno možemo reći da inicijative socijalnih inovacija često potječu od više entuzijastičnih pojedinaca koji primjećuju institucionalni deficit. Zajedničko obilježje studija slučaja jest i presudna individualna uloga i osobni entuzijizam pokretača, koje se može okarakterizirati i kao vizionare. Iskustva civilnog društva pokazuju da je u Hrvatskoj često civilna zauzetost i entuzijizam pojedinaca ključan za pozitivne promjene (Bežovan i Matančević, 2017).

Odnosi među pojedincima imaju za cilj osporavanje prevladavajućih institucionalnih struktura (Haxeltine i sur., 2016). Studije slučaja pokazuju da su njihovi potencijali za transformativne socijalne promjene tek djelomični. Sagledavajući transformativne socijalne inovacije u njihovim obilježjima izazivanja, mijenjanja ili zamjene dominacije postojećih institucija u određenom društvenom i materijalnom kontekstu, može se utvrditi da proučavane socijalne inovacije izazivaju, te su tek na putu da potencijalno promijene dominantne modele djelovanja u ko-evolucijskoj interakciji između promjene paradigmi i mentalnih modela, političkih institucija i fizičkih struktura (Avelino i sur., 2019).

Temeljem provedenog istraživanja možemo dati i određene preporuke za daljni razvoj socijalnih inovacija u području održivog razvoja. Nalazi ovog, kao i ranijih istraživanja socijalnih inovacija, pokazuju kako je civilno društvo poticajan okvir za razvoj socijalnih inovacija te socijalno eksperimentiranje, s prepoznatim pozitivnim učincima socijalnih inovacija na lokalnim razinama. Suradnja lokalnih dionika, prije svega podrška lokalnih vlasti inovativnim programima organizacija civilnog društva, nužan je preduvjet za uspjeh i održivost socijalnih inovacija. U tom smislu, zagovara se izgradnja institucionalnog okvira za podršku razvoju socijalnih inovacija na lokalnoj i nacionalnoj razini, kao i uvođenje posebnih shema financijskih potpora. Potrebna je snažnija horizontalna suradnja, relevantna za razvoj socijalnih inovacija, te općenito snažnije umrežavanje i suradnja dionika; povezivanje poslovnog, neprofitnog sektora, javne uprave te akademske zajednice u zajedničkom djelovanju na razvoju inovativnih rješenja u području održivog razvoja. Također, kako bi socijalne inovacije postale značajnijim dijelom diskursa i rječnika socijalne politike u Hrvatskoj, preporuča se i jačanje institucionalnog i financijskog okvira podrške na nacionalnoj razini, s ciljem jačanja znanja, pružanja podrške u analizi, financiranju i mjerenju učinaka socijalnih inovacija.

Na kraju, valja se osvrnuti na ograničenja provedenog istraživanja i njegovih implikacija. Eksplorativnim istraživanjem nastojalo se odgovoriti na pitanja kako nastaju socijalne inovacije u području održivog razvoja te kakve učinke ostvaruju iz perspektive sudionika istraživanja. Imajući u vidu heterogenost organizacija (različiti tipovi pravnih osoba, različite djelatnosti), provedene studije daju nam dublje uvide u neka obilježja organizacija, identificiranih kao primjeri dobre prakse socijalnih inovacija u svom području, te u zajednička obilježja organizacija koje djeluju pod „kišobran“ pojmom održivog razvoja. U tom smislu ne možemo šire zaključivati o obilježjima socijalnih inovacija u pojedinom tipu djelatnosti (industrija) ili pojedinom sektoru (profitni, javni ili civilno društveni). Sukladno tome, iznose se preporuke za buduća istraživanja. Dobivene nalaze valjalo bi produbiti istraživanjima socijalnih inovacija na homogenim uzorcima, prema pojedinom tipu djelatnosti, te s druge strane unutar pojedinog sektora.

6. ZAKLJUČNE NAPOMENE

Zanimanje za transformacijama djelomično je potaknuto sve većim prepoznavanjem dramatičnih socio-kulturnih, političkih, ekonomskih i tehnoloških promjena koje su potrebne da se društva pokreću prema poželjnijoj budućnosti (Pereira i sur., 2018).

Također se sve više pozornosti stavlja na redefiniranje održivosti kao koncepta koji se koristio na različite načine i u međuvremenu izgubio dio značaja (Podjed i Peternel, 2020). Tome može pridonijeti i novi način sagledavanja promjena koje vode k održivom razvoju.

Oblikovanje socijalnih inovacija se može gledati kroz širi društveno-materijalni kontekst. Socijalne inovacije kao pothvati ugrađeni na više razina u kontekst u kojem se nalaze uvijek djeluju unutar ovisnosti o prijašnjem putu (engl. *path dependency*) (Haxeltine i sur., 2016). Promjene prema održivosti zahtijevaju inovacije na više razina, a na mezo razini moramo stvoriti prilike za uključivanje novosti i inovacija (Westley i sur., 2011). Provedene studije slučaja mogu biti određeni putokazi kako stvarati promjene i ostvarivati utjecaje u području održivog razvoja koje demonstriraju u nekoliko područja ili smjerova utjecaja: na građane, na druge dionike i industriju, kroz promjenu vrijednosti i praksi te na politike. Lekcije studija slučaja govore i o važnosti inovativnih oblika rada, okupljanja velikog broja dionika, ali i promišljanja o financiranju na drugačiji način. Polazište su vrijednosti koje počinju od čvrste usmjerenosti na održivi razvoj, ali u djelovanju promoviraju autentičnost, transparentnost i suradnju. Središnji cilj istraživanja tranzicija prema održivosti je konceptualizirati i objasniti kako se mogu dogoditi radikalne promjene u načinu ispunjavanja društvenih funkcija (Köhler i sur., 2019). Socijalne inovacije mogu biti korak prema ili voditelj tranzicija. Socijalne inovacije usmjeravaju i pripremaju socio-tehnološke i društveno-ekonomske transformacije prema društveno cjelovitijim praksama. Iz tog razloga zaslužuju više pažnje nego što im se trenutno posvećuje (Diepenmaat i sur., 2020) jer mogu biti značajne za suočavanje s društvenim, ekonomskim, političkim i ekološkim izazovima (Domanski i sur., 2020). Trenutno COVID-19 pandemija daje nove okvire promišljanja globalnog djelovanja k održivom i pravednom društvu. Utjecajne institucije, poput Svjetskog ekonomskog foruma (2021), zazivaju ključivi i održivi oporavak.

Copus i suradnici (2017) primjećuju da socijalne inovacije istodobno ovise o lokalnim resursima i sudjelovanju, ali i međusobnim vezama preko geografskih i organizacijskih granica. Provedeno istraživanje prikazalo je socijalne inovacije koje uglavnom kreću s lokalne razine, ali imaju šire doseg. Hrvatska je premala zemlja za pokretanje velikih globalnih promjena, ali može koristiti „efekt snježne grude“ kako bi se okupio velik broj manjih lokalnih projekata i pristupa koji bi se mogli kretati u smjeru važnih promjena u ekonomskoj i političkoj paradigmi (Šimleša, 2014.). U tu perspektivu se uklapaju socijalne inovacije za održivi razvoj koje smo analizirali. Pitanje koje ostaje otvoreno jest koliko su u hrvatskom kontekstu oni glasnici, s prijedlozima vrijednim da uđu u matricu politika (Evers i sur., 2013), ili aspekt uistinu transformativnih socijalnih inovacija (Haxeltine i sur., 2016) s obzirom na nedostatak strateške usmjerenosti na eko-inovacije (Matešić, 2020) i socijalne inovacije (Baturina, 2019).

Stoga je bitno dalje promovirati one koji imaju vještine, kao i primjenu ovih tipova inovacija, ulagati u agente promjene te njihove suradničke mreže (Vale, 2009), što bi bio korak prema promjeni ukorijenjenih praksi koje mobiliziraju inovativna djelovanja i daljnje napretke prema održivom razvoju. Ostaje vidjeti koliko će se potencijali

promjene ostvarivati u Hrvatskoj, na razmeđu između proklamiranih ciljeva zelene tranzicije i inicijativa koje „guraju“ promjene odozdo. U hrvatskom kontekstu možemo se pridružiti drugima (Asenova i Damianova, 2018) koji zazivaju jačanje socijalnih inovacija za održivost kao promjenu paradigme za rješavanje velikih društvenih problema, kao i onih vezanih za usmjerenje k održivom razvoju.

LITERATURA

- Ančić, B., Puđak, J. i Domazet, M. (2016). Istraživanje stavova o nekim od aspekata klimatskih promjena u hrvatskom društvu. *Hrvatski meteorološki časopis*, 51(51): 27-45.
- Anheier, H. K., Krlev, G., Preuss, S., Mildenerberger, G., Bekkers, R., Mensink, W., Bauer, A., Knapp, M., Wistow, G., Hernandez, A. i Adelaja, B. (2014). Social Innovation as Impact of the Third Sector. A Deliverable of the Project: “Impact of the Third Sector as Social Innovation” (ITSSOIN). Bruxelles: Europska komisija.
- Asenova, D. i Damianova, Z. (2018). The Interplay Between Social Innovation and Sustainability in the Casi and Other FP7 Projects. U: Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. i Zimgiebl, M. (ur.), *Atlas of Social Innovation: New Practices for a Better Future* (str. 44-47). Dortmund: Technische Universität Dortmund.
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., Kemp, R., Jørgensen, M. S., Bauler, T., Ruijsink, S. i O’Riordan, T. (2019). Transformative Social Innovation and (Dis)Empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145: 195-206.
- Baškarada, S. (2014). Qualitative Case Studies Guidelines. *The Qualitative Report*, 19(40): 1-18. DOI: 10.46743/2160-3715/2014.1008.
- Baturina, D. (2018). Za nestabilnost spremni? Utjecaj dionika i procesa trećeg sektora na njegove ljudske resurse. *Sociologija i prostor*, 56(2): 137-159.
- Baturina, D. (2019). The Struggles of Shaping Social Innovation Environment in Croatia. *Annales-Anali za Istrske in Mediteranske Studije-Series Historia et Sociologia*, 29(2): 323-334.
- Baturina, D. i Babić Z. (2021). *Socijalna ekonomija i socijalno poduzetništvo*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Benneworth, P., Amanatidou, E., Edwards Schachter, M. i Gulbrandsen, M. (2015). Social Innovation Futures: Beyond Policy Panacea and Conceptual Ambiguity. *Working Papers on Innovation Studies*, No. 20150127.
- Bežovan, G. i Matančević, J. (2017). *Civilno društvo i pozitivne promjene*. Zagreb: Školska knjiga.
- Bežovan, G., Matančević, J. i Baturina, D. (2016). Socijalne inovacije kao doprinos jačanju socijalne kohezije i ublažavanju socijalne krize u europskim urbanim socijalnim programima. *Revija za socijalnu politiku*, 23(1): 61-80.
- Bovan, K. i Baketa, N. (2022). Stablnost i/ili promjene? Povjerenje u institucije u Hrvatskoj od 1999. do 2020. *Revija za sociologiju*, 52(1): 31-60.

- Brandesen, T., Cattacin, S., Evers, A. i Zimmer, A. (ur.) (2016). *Social Innovations in the Urban Context*. Cham: Springer International Publishing.
- Biggs, R., Schlüter, M. i Schoon, M. L. (ur.) (2015). *Principles for Building Resilience: Sustaining Ecosystem Services in Social-Ecological Systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Buchegger, B. i Ornetzeder, M. (2000). Social Innovations on the Way to Sustainable Development. *ESEE Conference*, Beč, svibanj 2000. URL: https://www.zsi.at/attach/2Ornetzeder-Buchegger_Paper-ESEE2000.pdf (10.11.2022.)
- Bušljeta Tonković, A., Puđak, J. i Šimleša, D. (2018). Social Entrepreneurship as a Supporting Model for Sustainable Rural Development: A Case Study of Central Lika (Croatia). *Socijalna ekologija*, 27(1): 3-26.
- Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. i Norman, W. (2012). Defining Social Innovation. A Deliverable of the Project: "The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe" (TEPSIE). Bruxelles: Europska komisija.
- Cifrić, I. (2002). *Okoliš i održivi razvoj – ugroženost okoliša i estetika krajolika*. Zagreb: Hrvatsko sociološko društvo i Zavod za sociologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.
- Cimeša, M. i Pavlović, A. (2020). Razvoj hrvatskog transformacijskog sustava kao preduvjet provedbe ciljeva održivog razvoja. *Socijalna ekologija*, 29(2): 179-205.
- Colombo, L. A., Pansera, M. i Owen, R. (2019). The Discourse of Eco-Innovation in the European Union: An Analysis of the Eco-Innovation Action Plan and Horizon 2020. *Journal of Cleaner Production*, 214(20): 653-665.
- Copus, A., Perjo, L., Berlina, A., Jungsberg, L., Randall, L., i Sigurjónsdóttir, H. R. (2017). *Social Innovation in Local Development: Lessons from the Nordic Countries and Scotland*. Stockholm: Nordregio.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Syvitski, J. P. M. (2012). The Anthropocene: An Epoch of our Making. *Global Change Newsletter*, 78: 12-15.
- Defourny, J. i Nyssens, M. (2012). *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*. Working Papers Series, No. 12/03. Bruxelles: EMES Europska istraživačka mreža.
- Diepenmaat, H., Kemp, R. i Velter, M. (2020). Why Sustainable Development Requires Societal Innovation and Cannot be Achieved Without This. *Sustainability*, 12(3). 1270. DOI: 10.3390/su12031270.
- Dohery, B., Haugh, H. i Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4): 417-436.
- Domanski, D., Howaldt, J. i Kaletka, C. (2020). A Comprehensive Concept of Social Innovation and its Implications for the Local Context-On the Growing Importance of Social Innovation Ecosystems and Infrastructures. *European Planning Studies*, 28(3): 454-474.

- Eichler G. M. i Schwarz E. J. (2019). What Sustainable Development Goals Do Social Innovations Address? A Systematic Review and Content Analysis of Social Innovation Literature. *Sustainability*, 11(2): 522. DOI: 10.3390/su11020522.
- Europska agencija za okoliš (2020). Croatia Country Profile – SDGs and the Environment. URL: <https://www.eea.europa.eu/themes/sustainability-transitions/sustainable-development-goals-and-the/country-profiles/croatia> (20.09.2022).
- Europska komisija (2012). *Strengthening Social Innovation in Europe. Journey to Effective Assessment and Metrics*. Bruxelles: Europska komisija.
- Europska komisija (2013). *Guide to Social Innovation*. Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije.
- Europska komisija (2019). Komunikacija Komisije Europskom parlamentu, Europskom vijeću, Vijeću, Europskom gospodarskom i socijalnom odboru i Odboru regija, Europski zeleni plan. *COM(2019) 640 final*, Bruxelles, 11. prosinca 2019. URL: [https://mingor.gov.hr/UserDocsImages/Istaknute%20teme/Zeleni%20plan//Europski%20zeleni%20plan%20HR%20\(pdf\).pdf](https://mingor.gov.hr/UserDocsImages/Istaknute%20teme/Zeleni%20plan//Europski%20zeleni%20plan%20HR%20(pdf).pdf) (07.09.2022.)
- Europska komisija (2022a). Eco-Innovation at the Heart of European Policies. URL: https://ec.europa.eu/environment/ecoap/indicators/index_en (21.09.2022.)
- Europska komisija (2022b). European Innovation Scoreboard 2023 and Regional Innovation Scoreboard 2023 URL: <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis> (21.09.2022.)
- Evers, A., Ewert, B. i Brandsen, T. (ur.) (2013). *Social Innovations for Social Cohesion: Transnational Patterns and Approaches from 20 European Cities*. Liege: EMES.
- Godin, B. (2012). Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present. (*Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper*, 11
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. Studentski rad. Halmstad: Sveučilište u Halmstadu.
- Haskell, L., Bonnedahl, K. J. i Stal, H. I. (2021). Social Innovation Related to Ecological Crises: A Systematic Literature Review and a Research Agenda for Strong Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 325: 129316. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.129316
- Haxeltine, A., Avelino, F., Pel, B., Dumitru, A., Kemp, R., Longhurst, N. Chilvers, J. i Wittmayer, J. M. (2016). A Framework for Transformative Social Innovation. *TRANSIT Working Paper*, No. 5.
- Howaldt J., Kopp, R. i Schwarz, M. (2015). Social Innovations as Drivers of Social Change – Exploring Tarde’s Contribution to Social Innovation Theory Building. U: Nicholly, A., Simon, J. i Gabriel, M. (ur.), *New Frontiers in Social Innovation Research* (str. 29-51). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J. i Schäfer, M. (2015). Sustainable Consumption Through Social Innovation: A Typology of Innovations for Sustainable Consumption Practices. *Journal of Cleaner Production*, 108: 784-798.

- Jelinčić, D. A., Farkaš, A. i Tišma, S. (2016). Social Innovations: Sign of the Times. *Annales-Anali Za Istrske in Mediteranske Studije-Series Historia et Sociologia*, 26(2): 271-284.
- Jenson, J. i Harrison, D. (2013). *Social Innovation Research in the European Union. Approaches, Findings and Future Directions. Policy Review*. Bruxelles: Europska komisija.
- Križevački laboratorij inovacija za klimu (Klik) (2022). Energetsko-klimatski ured. URL: <https://klikninaodrivo.com/energetsko-klimatski-ured/> (04.11.2022.)
- Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., Alkemade, F., Avelino, F., Bergek, A., Boons, F., Fünfschilling, L., Hess, D., Holtz, G., Hyysalo, S., Jenkins, K., Kivimaa, P., Martiskainen, M., McMeekin, A., Mühlemeier, M. S., Nykvist, B., Pel, B., Raven, R., Rohracher, H., Sandén, B., Schot, J., Sovacool, B., Turnheim, B., Welch, D. i Wells, P. (2019). An Agenda for Sustainability Transitions research: State of the Art and Future Directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31: 1-32. DOI: 10.1016/j.eist.2019.01.004.
- Krlev, G., Mildenerger, G. i Anheier, H. K. (2020). Innovation and Societal Transformation – What Changes When the ‘Social’ Comes In? *International Review of Applied Economics*, 34(5): 529-540.
- Lay, V. i Puđak, J. (2014). Civilno društvo i udruge na području zaštite okoliša u hrvatskoj 1989.-2014. *Ekonomika i ekohistorija*, 10(1): 26-40.
- Lay, V. i Šimleša, D. (2012). *Nacionalni interesi razvoja Hrvatske kroz prizmu koncepta održivog razvoja*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Lettice, F. i Parekh, M. (2010). The Social Innovation Process: Themes, Challenges and Implications for Practice. *International Journal of Technology Management*. 51(1): 139-158.
- Majetić, F., Rajter, M. i Dević, M. (2017). Razlike u društvenom kapitalu stanovništva Hrvatske s obzirom na stupanj urbaniziranosti naselja stanovanja. *Revija za sociologiju*, 47(1): 37-63.
- Matešić, M. (2020). Eko-inovacije za održivi razvoj. *Socijalna ekologija*, 29(2): 153-177.
- Matthies A.-L., Stamm, I., Hirvilammi, T. i Närhi, K. (2019). Ecosocial Innovations and Their Capacity to Integrate Ecological, Economic and Social Sustainability Transition. *Sustainability*, 11(7). 1-16. DOI: 10.3390/su11072107.
- Međunarodna udruga za očuvanje prirode i prirodnih bogatstava (IUCN), Program Ujedinjenih naroda za okoliš (UNEP) i Svjetski fond za prirodu (WWF) (1991). *Caring for the Earth. A Strategy for Sustainable Living*. Gland: IUCN. UNEP i WWF.
- Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Millard, J. (2017). How Social Innovation Underpins Sustainable Development. U: Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. i Zimgiebl, M. (ur.), *Atlas of Social Innovation: New Practices for a Better Future* (str. 41-43). Dortmund: Technische Universität Dortmund.

- Miočić, I. (2018). Fleksibilnost studije slučaja: prednost ili izazov za istraživače? *Ljetopis socijalnog rada*, 25(2): 175-194.
- Miquel, M. P., Cabeza, M. G. i Eizaguirre Anglada, S. (2013). Theorizing Multi-level Governance in Social Innovation Dynamics. U: Moulart, F., MacCallum, D., Mehmood, A. i Hamdouch, A. (ur.), *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research* (str. 155-168). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Moulart, F. i MacCallum, D. (2019). *Advanced Introduction to Social Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Moulart, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. i Gonzalez, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42(11): 1969-1990.
- Moulart, F., Mehmood, A., MacCallum, D. i Leubolt, B. (ur.) (2017). *Social Innovation as a Trigger for Transformations. The Role of Research*. Bruxelles: Europska komisija.
- Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine. *Narodne novine*, 13/2021.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A. i Chau, K. W. (2019). Sustainable Business Models: A Review. *Sustainability*, 11(6). 1663. DOI: 10.3390/su11061663.
- Oganisjana, K. i Surikova, S. (2015). Social Innovation in the Promotion of Sustainable Development of the Contemporary Latvian Society. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 5(2): 249-258.
- Orlić, O. (2019). *Antropologija solidarnosti u Hrvatskoj: poljoprivreda potpomognuta zajednicom*. Zagreb: Hrvatsko etnološko društvo.
- Pel, B., Bauler, T., Avelino, F., Backhaus, J., Ruijsink, S., Rach, S., Jørgensen, M. S., Kunze, I., Voss, G., Dumitru, A., Lema Blanco, I., Afonso, R., Cipolla, C., Longhurst, N., Dorland, J. Elle, M., Balázs, B., Horváth, J., Matolay, R., Wittmayer, J., Valderrama Pineda, A., Serpa, B., Rösing Agostini, M., Lajarthe, F., Garrido, S., Picabea, F., Moreira, J., Trentini, F., Bidinost, A., Weaver, P., Heimann, R., Skropke, C., Hoffmeister, K. L., Tawakol, D., Olivotto, V., Tsatsou, A., Zahed, Y., Moet, R., Zuijderwijk, L., Renema, J. i Kemp, R. (2017). The Critical Turning Points Database: Concept, Methodology and Dataset of an International Transformative Social Innovation Comparison. *TRANSIT Working Paper*, No. 10.
- Pereira, L. M., Karpouzoglou, T., Frantzeskaki, N. i Olsson, P. (2018). Designing Transformative Spaces for Sustainability in Socioecological Systems. *Ecology and Society*, 23(4): 32. DOI: 10.5751/ES-10607-230432.
- Petrović, N., Peternel, L. i Ančić, B. (2020). The Rejectionist Ethic and the Spirit of the Green Economy: The Western Zeitgeist, the Croatian Context, and Green Entrepreneurship. *Traditiones*, 49(1): 13-36.
- Phills, J. Jr., Deiglmeier, A. K. i Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4): 34-43.

- Piccarozzi, M. (2017). Does Social Innovation Contribute to Sustainability? The Case of Italian Innovative Start-Ups. *Sustainability*, 9(12): 1-28. DOI: 10.3390/su9122376.
- Pisano, U., Lange, L. K. i Berger, G. (2015). Social Innovation in Europe: An Overview of the Concept of Social Innovation in the Context of European Initiatives and Practices. *European Sustainable Development Network Quarterly Report*, No. 36.
- Pisiotis, A. K. i Peschner, J. (2020). The Rise of Paradigm of Sustainability and the Quest for its Measurement in the Social Domain. *Employment and Social Developments in Europe Working Paper*, No. 2020/1. Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije.
- Podjed, D. i Peternel, L. (2020). Transforming Sustainability in the Time of Pandemic. *Traditiones*, 49(1): 7-12.
- Pol, E. i Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6): 878-885.
- Popper, R., Velasco, G. i Popper, M. (2017). Mobilisation and Mutual Learning (MML) Action Plans: Mainstreaming Science in Society Actions in Research. Deliverable 6.2 of the Project "Common Framework for the Assessment and Management of Sustainable Innovation" (CASI).
- Program Ujedinjenih naroda za okoliš (UNEP) (2014). *The Business Case for Eco-innovation*. URL: <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/10613> (02.09.2022.)
- Pudak, J. i Bokan, N. (2020). Who Wants What and Why? 'Farmers' and 'Engineers' as Green Entrepreneurs. *Traditiones*, 49(1): 55-74.
- Purvis, B., Mao, Y. i Robinson, D. (2019). Three Pillars of Sustainability: in Search of Conceptual Origins. *Sustainability Science*, 14: 681-695.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. London: Penguin Random House.
- Rendtorff, J. D. (2019). Sustainable Development Goals and Progressive Business Models for Economic Transformation. *Local Economy*, 34(6): 510-524.
- Ripple, J. W., Wolf, C., Newsome, T. M., Barnard, P. i Moomaw, W. R. (2019). World Scientists' Warning of a Climate Emergency. *BioScience*, 70(1): 8-12.
- Rončević, N. i Rafajac, B. (2012). *Održivi razvoj – Izazov za sveučilište?* Rijeka: Filozofski fakultet u Rijeci.
- Ruijsink, S. i Olivotto, V., Taanman, M., Cozan, S., Weaver, P., Kemp, R. i Wittmayer, J. (2017). Social Innovation Evaluation tool: Critical Turning Points and Narratives of Change. Deliverable 6.7 of the Project "Transformative Social Innovation Theory project" (TRANSIT). Bruxelles: Europska komisija.
- Seyfang, G. i Haxeltine A. (2012). Growing Grassroots Innovations: Exploring the Role of Community-Based Initiatives in Governing Sustainable Energy Transitions. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(3): 381-400.
- Stamm, I. P., Hirvilammi, T., Matthies, A.-L., i Närhi, K. (2017). Ecosocial Innovations as Part of Social and Solidarity Economy: Local Models for a Sustainable Development. *RISUS: Journal on Innovation and Sustainability*, 8(4): 200-218.

- Strand, R., Saltelli, A., Giampietro, M., Rommetveit, K. i Funtowicz, S. (2018). New Narratives for Innovation. *Journal of Cleaner Production*, 197(2): 1849-1853.
- Svjetski ekonomski forum (2021). *Shaping an Equitable, Inclusive and Sustainable Recovery: Acting Now for a Better Future*. Cologne: Svjetski ekonomski forum.
- Šimleša, D. (2008). *Prepreke i mogućnosti za održivi razvoj Hrvatske, Analiza indikatora održivosti – ekološki otisak stopala i indeks ljudskog razvoja*. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Šimleša, D. (2014). What Kind of Economy Does Sustainable Development Require? U: Domazet, M. i Marinović Jerolimov, D. (ur.), *Sustainability Perspectives from the European Semi-periphery* (str. 117-142). Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu i Heinrich Böll Stiftung Hrvatska.
- Šimleša, D. i Branilović, J. (2007). Položaj i utjecaj ekoloških udruga u Hrvatskoj. U: Lay, V. (ur.), *Razvoj sposoban za budućnost – prinosi promišljanju održivog razvoja Hrvatske* (str. 223-259). Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Štulhofer, A. (2004). Percepcija korupcije i erozija društvenog kapitala u Hrvatskoj 1995.-2003. *Politička misao*, 41 (3): 156-169
- Terstriep, J., Kleverbeck, M., Deserti, A. i Rizzo, F. (2015). Comparative Report on Social Innovation Across Europe. Deliverable D3.2 of the Project “Boosting the Impact of SI in Europe through Economic Underpinnings” (SIMPACT). Bruxelles: Europska komisija.
- Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
- Ujedinjeni narodi (UN) (1987). *Our Common Future. Brundtland Report*. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/139811?ln=en> (05.10.2022.)
- Ujedinjeni narodi (UN) (2015a). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (05.10.2022.)
- Ujedinjeni narodi (UN) (2015b). *Paris Agreement*. URL: https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf (05.10.2022.)
- Ured savjetnika za europsku politiku (BEPA) (2010). *Empowering People, Driving cChange. Social Innovation in European Union*. Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije.
- Vale, A. (2009). A New Paradigm for Social Intervention. *Sociedade e Trabalho Booklets*, 12: 3-13.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4): 1228-1261.
- Wang, Q., Hou, H. i Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.924357.

- Westley, F., Olsson, P., Folke, C., Homer-Dixon, T., Vredenburg, H., Loorbach, D., Thompson, J., Nilsson, M., Lambin, E., Sendzimir, J., Banerjee, B., Galaz, V. i van der Leeuw, S. (2011). Tipping Toward Sustainability: Emerging Pathways of Transformation. *Ambio*, 40(7): 762-780.
- Wittmayer, J., Pel, B., Bauler, T. i Avelino, F. (2017). Editorial Synthesis: Methodological Challenges in Social Innovation Research. *European Public & Social Innovation Review*, 2(1): 1-16. DOI: 10.31637/epsir.17-1.1.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles, CA: SAGE.

SOCIAL INNOVATIONS WITHIN THE FIELD OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN CROATIA

Danijel Baturina and Jelena Matančević

Abstract

Social innovations are an area that has attracted growing scholarly and policy interest in recent years. They seek to respond more effectively to growing social needs and problems, and they presuppose not only new kinds of services but also new models of governance and participation and, more generally, new ways of doing things. Some research also emphasizes the transformative potential of social innovation for broader changes in systems and institutions. At the same time, the field of sustainable development is one of the most prominent areas of social development, typically encompassing economic, social, and environmental dimensions. Therefore, the aim of this paper is to explore the potential of social innovations for sustainable development in the Croatian context. There are two key research questions: first, how do social innovations in sustainable development emerge in the Croatian context, and second, how do social innovations impact sustainable development. The research is based on a qualitative approach, as it deals with an under-researched phenomenon, through exploratory multiple case studies (N=5). The cases are organizations (different types of legal entities) working in diverse areas of sustainable development. The analysis strategy was determined by the research design based on several key dimensions. Some of the main findings on the common characteristics of the cases are that: the organizations demonstrate a strong value base in their work, such as authenticity, transparency, solidarity, and reciprocity; and they cooperate with a relatively wide range of stakeholders from different sectors, such as local authorities, other organizations, educational institutions, and the general public. In their activities, they are guided by the principles of "science in society". Finally, regardless of their sector, organizations prefer market funding. The influence of organizations on sustainable development is recognized at several levels: through education and awareness, influence on policy, and influence on the industry as a whole. The cases analyzed show potential for expansion and upscaling, as well as (limited) transformative potential through changes in governance, especially at the local level.

Keywords: *transformative social innovations, sustainable development, governance, social impact, Croatia*

SOZIALE INNOVATIONEN IM BEREICH DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG IN KROATIEN

Danijel Baturina und Jelena Matančević

Zusammenfassung

Im Bereich der Wissenschaft und Forschung, sowie in den Leitlinien der Unternehmen wächst in den letzten Jahren das Interesse an sozialen Innovationen. Durch deren Anwendung versucht man auf die wachsenden sozialen Bedürfnisse und Probleme auf eine effiziente Art und Weise zu reagieren, sie können sich nicht nur auf neue Dienstleistungen beziehen, sondern auf neue Modelle der Leitung und Partizipation und generell auf die neue Art und Weise, wie Dinge gemacht werden. Ein Teil der Forschung betont das Potenzial der sozialen Innovationen, das System und die Institutionen weitgehend zu transformieren. Gleichzeitig ist der Bereich der nachhaltigen Entwicklung, einer der am meisten präsenten und aktuellsten Bereiche der sozialen Entwicklung, der gewöhnlich eine ökonomische, eine soziale und eine ökologische Dimension impliziert. Mit Bezug auf das Gesagte ist das Ziel dieser Arbeit, das Potenzial der sozialen Innovationen zur nachhaltigen Entwicklung im kroatischen Kontext zu erforschen. Es bestehen zwei grundlegende Forschungsfragen: erstens, wie entstehen soziale Innovationen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung im kroatischen Kontext und zweitens, wie soziale Innovationen die nachhaltige Entwicklung beeinflussen. Die

Forschung beruht auf einem qualitativen Ansatz, mithilfe explorativer vergleichender Fallstudien (N=5), denn es handelt sich um ein nicht genügend erforschtes Phänomen. Die Fallstudien befassen sich mit Organisationen (verschiedene Arten von juristischen Personen) die in unterschiedlichen Bereichen der nachhaltigen Entwicklung tätig sind. Die Strategie der Analyse bestand aus Entwürfen, die auf einigen wichtigsten Dimensionen beruhen. Einige der wichtigsten Befunde bezüglich der gemeinsamen Merkmale von Fallstudien sind: Die Organisationen basieren in ihrer Arbeit stark auf Werten wie Authentizität, Transparenz, Solidarität und Gegenseitigkeit; sie arbeiten mit einem relativ großen Teilnehmerkreis aus allen Sektoren zusammen, wie z. B. aus lokalen Behörden, aus anderen Organisationen, Bildungsinstitutionen und der breiten Öffentlichkeit; das Leitprinzip ihrer Tätigkeit ist die „Wissenschaft in der Gesellschaft“; Unabhängig vom Sektor, zu dem sie gehören, zeigen sie ihre Präferenzen für die marktorientierte Finanzierung. Der Einfluss der Organisationen auf die nachhaltige Entwicklung ist auf mehreren Ebenen erkennbar: Durch Ausbildung und Bewusstseinssteigerung, durch Einfluss auf Politik und die Industrie. Die analysierten Fälle weisen ein Potenzial zur Expansion und Skalierung auf; sowie ein (begrenztes) transformatives Potenzial durch Veränderungen der Merkmale von Leitung, vor allem auf lokalen Ebenen.

Schlüsselwörter: *transformative soziale Innovationen, nachhaltige Entwicklung, Leitung, soziale Effekte, Kroatien*