



POP-UP RURALNI
DRUŠTVENO-INOVATIVNI
HUBOVI

Priručnik ZA RURALNI RAZVOJ POMOĆU MOBILNIH RURALNIH HUBOVA



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



POP-UP RURALNI DRUŠTVENO-INOVATIVNI HUBOVI

PARTNERI

LAG Međimurski doli i bregi / www.lag-medjimurskidoliibregi.hr

LAG Škoji / www.lag-skoji.hr

ACT Grupa / www.act-grupa.hr

Fakultet organizacije i informatike (FOI) / www.foi.unizg.hr

Visoko gospodarsko učilište u Križevcima / www.vguk.hr

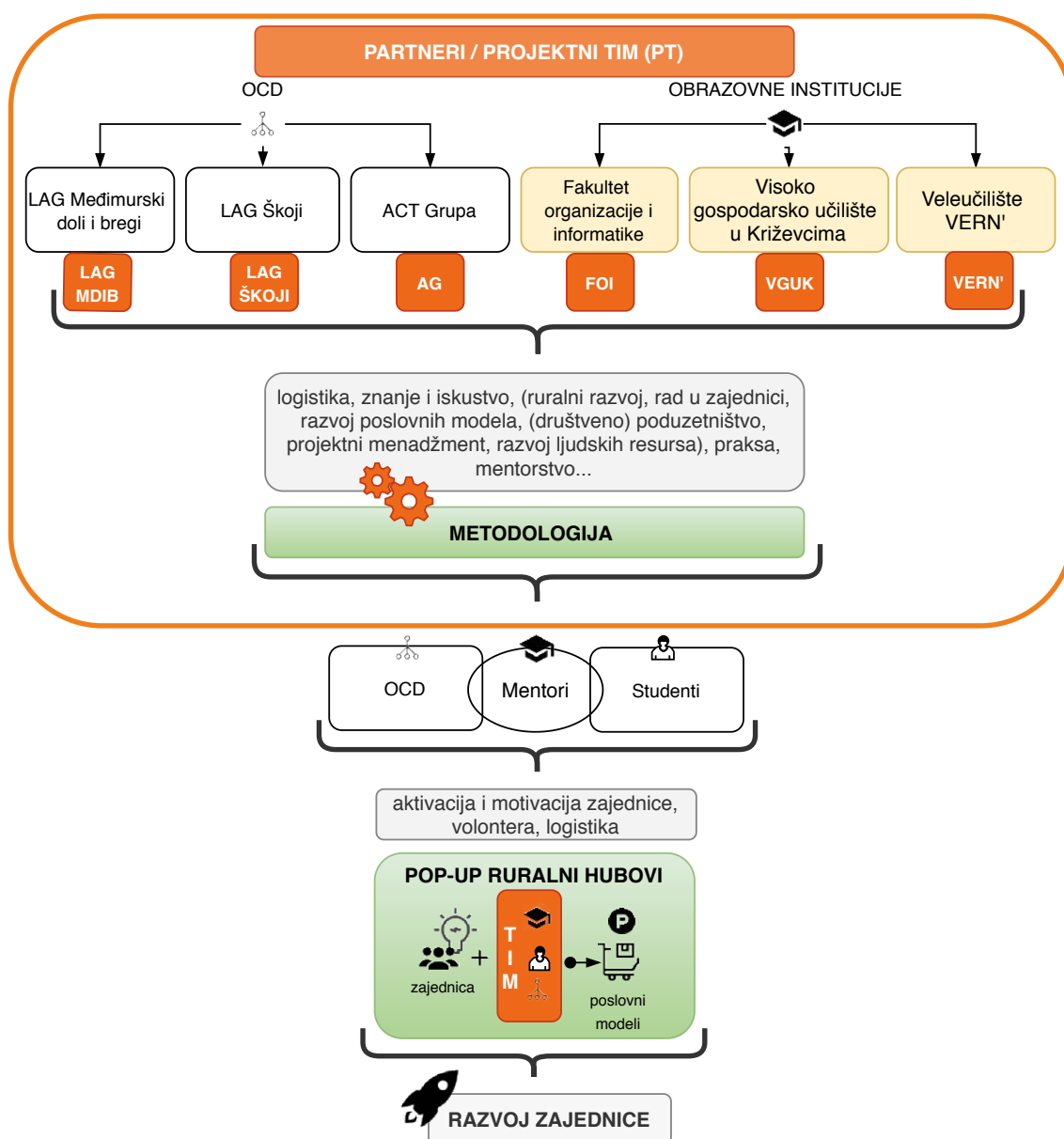
Veleučilište VERN' / www.vern.hr



PREDGOVOR

Ideja o nastanku priručnika o društveno inovativnim hubovima nastala je kao rezultat provedbe pilot projekta u dvjema specifičnim ruralnim sredinama u Hrvatskoj: u Međimurju i na otoku Visu. Cilj projekta je bio testirati mogućnost lokalnog razvoja ovih ruralnih sredina osnaživanjem putem provođenja aktivnosti huba¹, centara gdje se stvari događaju i donose odluke, te provodi interaktivno umrežavanje i kreativno poduzetničko stvaranje.

Slika 1. Koncept, metodologija i partneri projekta Pop-up ruralni društveno-inovativni hubovi



¹ Hub - središnje događanje, središte događanja, poveznica, sjecište, čvorište, centralna točka, centralna instanca, centar za interaktivni razvoj poduzetničkih i kreativnih pothvata

1

Uvod – o POP-UP (mobilnim)
ruralnim društveno
inovativnim hubovima

Ruralni prostori nude ogroman potencijal koji se, nažalost, nedovoljno koristi u održivom razvoju. Često se suočavaju s brojnim problemima poput depopulacije, starenja stanovništva, te sve lošijim socio-ekonomskim pokazateljima koji ruralne prostore čine pasivnim, slabije razvijenim i manje poželjnim za život. Njihova niska razvijenost vodi k neravnomjernom razvoju zemlje, što zahtijeva ulaganje dodatnih napora za njihovo hvatanje koraka s ostalim područjima.

Za potrebe politike ruralnog razvoja u Hrvatskoj se primjenjuje definicija Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj² (OECD) koja se temelji na gustoći naseljenosti stanovništva, uzimajući za razdjelnicu (sub) urbanih i ruralnih područja gustoću stanovništva od 150 stanovnika/ km² na razini jedinica lokalne samouprave. Mjerilo za određenje neke regije pretežito urbanom jest da u lokalnim ruralnim područjima živi manje od 15% njezinog stanovništva.

Često isticanje problematike propadanja ruralnog područja, nažalost, nije dovelo do stvaranja i provođenja učinkovitih strategija razvoja tih područja u Hrvatskoj, one nisu dovoljno fokusirane na stvarno rješavanje problema niti planski razrađene, nedovoljno su fleksibilne i ne mijenjaju se dovoljno brzo s obzirom na promjene u okruženju. Osim toga, ne prate ih konkretne mjere i ulaganja, pa stoga takav nesustavni i neintegrirani pristup, bez mogućnosti pravovremenog usklađivanja s trendovima, ima značajno manji učinak i utjecaj od potrebnoga. Unatoč aktivnostima LEADER³ i drugih programa ruralnog razvoja, dosadašnji doprinos razvoju ruralnih područja nije dovoljno brz i poticajan.

U tom kontekstu, najviše je pogođeno stanovništvo tih područja. U iščekivanju nekog *kvalitetnijeg* rješenja, preuzimanja *tudih*

modela (koji nastaju u značajno drugačijim, stoga ne nužno usporedivim okolnostima), te *vanjskih* ulaganja, što je često sav program jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (JL(R)S), često se zaboravlja na lokalni ljudski potencijal koji može aktivirati i ostale lokalne resurse. Njegovim zapuštanjem sprečava se davanje zamaha ključnom dioniku, koji je temelj svake učinkovite strategije ruralnog razvoja.

Na tom tragu, pokrenut je projekt **POP-UP (mobilni) ruralni društveno-inovativni hubovi** (<http://ruralhubs.net/o-projektu/>) s ciljem poticanja razvoja ruralnih lokalnih zajednica kroz pokretanje društveno-inovativnih aktivnosti i lokalne ekonomije. Uz suradnju lokalnih akcijskih grupa (LAGova), visokoobrazovnih ustanova, organizacija civilnog društva, studenata i lokalnog stanovništva u konkretnim ruralnim zajednicama Međimurske i Splitsko-dalmatinske županije, razvijen je, testiran i validiran inkluzivni i participativni program društveno-korisnog učenja (DKU) u području održivog ruralnog razvoja.

Polazišna točka projektnih partnera (LAG Međimurski doli i bregi i LAG Škoji, ACT Grupa, Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu, Veleučilište VERN', Visoko gospodarsko učilište u Križevcima) bila je da u lokalnim zajednicama u kojima se krenulo s projektom (općina Mala Subotica, općina Štrigova i otok Vis), bez obzira na obilježja i faktore koji utječu na razvoj, postoje neiskorišteni potencijali i da fokus treba preseliti s vanjskih faktora i kanala "pomoći" na lokalne resurse. Prije svega, to su ljudski potencijali (ljudi i organizacije, ideje, znanje i iskustvo) koji u korištenom modelu, kombinacijom društveno-korisnog učenja i praktičnog rada mogu doprinijeti društveno-ekonomskom, integriranom te održivom razvoju razvoju tih zajednica. Stoga je polazišna točka u pokretanju projekta bilo povezivanje i uključivanje lokalnih udruga i studenata iz navedenih sredina u cijeli proces.

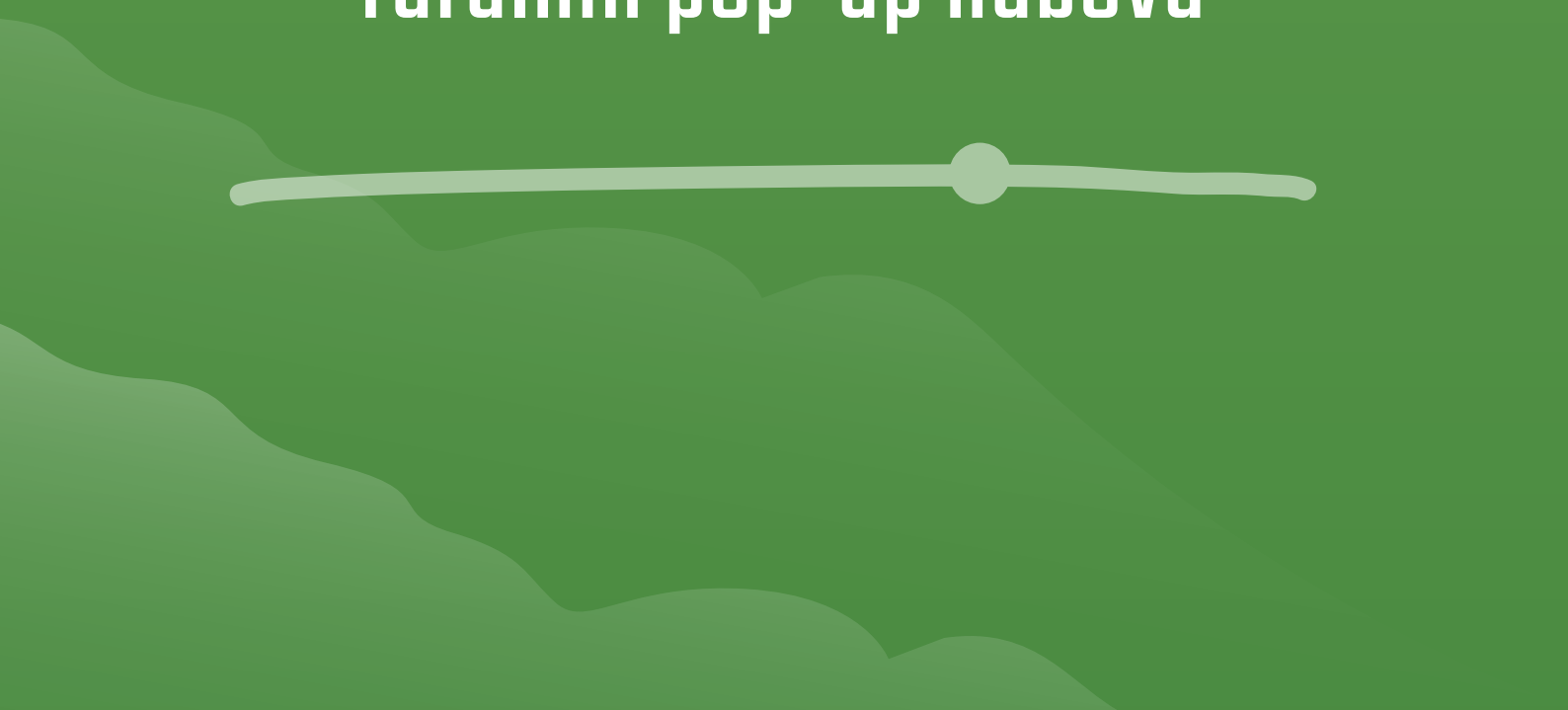
² Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD

³ Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale

2



Metodologija korištena
u projektu testiranja
ruralnih pop-up hubova



Metodologija korištena u projektu **POP-UP ruralni društveno-inovativni hubovi** polazi od uvjerenja da za postizanje društveno-ekonomskog razvoja neophodno aktivirati i iskoristiti resurse u lokalnoj zajednici, neovisno o različitim obilježjima tih zajednica. Kao model i alat aktivacije poslužio je koncept ruralnih hubova koji djeluju u Europskoj uniji, primjerice, poduzetnički hubovi s naglaskom na poljoprivredno-prehrambeni sektor, socijalni hubovi koji promiču društvenu inkluziju (migranata, Roma, žena, mladih i slično), kreativni ili umjetnički hubovi čiji su članovi umjetnici različitih profila, ekološki hubovi koji čuvaju i unaprjeđuju ekosustav te ostali hubovi koji proizlaze iz specifičnih karakteristika, potreba i zahtjeva domicilnog ruralnog područja.

Kako u ruralnom području Hrvatske hubovi do sada nisu bili zastupljeni, ovaj je projekt bio dobrodošla novina. Na temelju promatranja rezultata, pozitivnih promjena u promišljanjima, te učenja na greškama, projekt se pozicionirao kao svojevrsna društvena inovacija⁴. Stoga je važno izvršiti procjenu mogućnosti prijenosa i umnožavanja tog inovativnog koncepta ruralnih hubova u druge ruralne i otočne prostore. Osim toga, tako će se otvoriti put poticanju traženja i primjene inovacija i inovativnih rješenja kao sastavnice (društveno)poduzetničkih (DPP) i (društveno)inovativnih pothvata (DIP).

I, na kraju par riječi o tome zašto je za ovaj projekt izabran koncept POP-UP ruralnih hubova. Oni su, naime, zamišljeni kao model društveno-korisnog učenja (*service learning*) koji funkcionira kao povremeno događanje/aktivnost u lokalnoj zajednici (mobilni hubovi), u sklopu djelovanja organizacija civilnog društva (prvenstveno udruga), na koje se pozivaju svi zainteresirani nositelji razvojnih inicijativa i projekata kako bi ih educirani studenti i stručnjaci usmjeravali za pokretanje

⁴ Društvene inovacije su "nove strategije, koncepti, ideje, procesi, usluge, poslovni modeli, alati, metodologije i politike ili kombinacija istih koji doprinose zadovoljavanju društvenih potreba." (Social Innovation Laboratory)

i/ili razvoj DPP-a i DIP-a. Ovakvi povremeni, mobilni, fleksibilni hubovi nisu organizacijski i resursno pretjerano zahtjevni, a u svojoj prilično otvorenoj formi omogućavaju umrežavanje, otvoreni, integrirani, višesektorski i multidisciplinarni pristup, primjenu aktualnih metodologija (poput *lean* metodologije, agilnog pristupa, i sl.), alata i tehnologija, uz svesrdno uvažavanje specifičnosti i posebnosti, te praćenje suvremenih trendova (ekološka osviještenost, ozelenjavanje poslovanja, individualizacija, itd).

Testiranje modela i inicijalne metodologije projekta fleksibilnih POP-UP ruralnih hubova je obavljeno u više navrata tijekom trajanja projekta, i bilo je popraćeno i promišljanjima o razvijanju metodologije i odgovarajućih alata za umnožavanje koncepta. U konačnici, projekt je inicirao nove i dao podršku postojećim društveno-inovativnim, mikropoduzetničkim pothvatima, videći u njima potencijalne buduće generatore društveno-ekonomskog razvoja lokalnih zajednica, obogaćivanja lokalne ponude, te stvaranja novih radnih mjesta.

Odabrana metodologija je zadovoljila zahtjeve jednostavnosti, praktičnosti, štedljivosti i lagane dostupnosti. Njezino korištenje ne zahtijeva nužno sofisticirana, rijetka znanja i iskustva iz područja poduzetničkog, održivog i ruralnog razvoja, iako se preporučuje dodatno i kontinuirano informiranje i učenje, bilo kroz literaturu navedenu u metodologiji ili neke druge izvore. Također, ovaj pristup racionalno koristi postojeće resurse (primjerice, ne otvara nove prostore, već koristi prostore i resurse postojećih organizacija i inicijativa u zajednici).

Ovaj koncept mobilnih hubova je namijenjen svima koji su zainteresirani za razvoj lokalnih zajednica: dionicima - građanima, poduzetnicima, lokalnoj vlasti, udrugama, potpornim organizacijama i programima, volonterima, institucijama, tj. svima koji žele/mogu doprinijeti zajednici. Svrha metodologije je da zainteresiranim dionicima razvoja zajednice

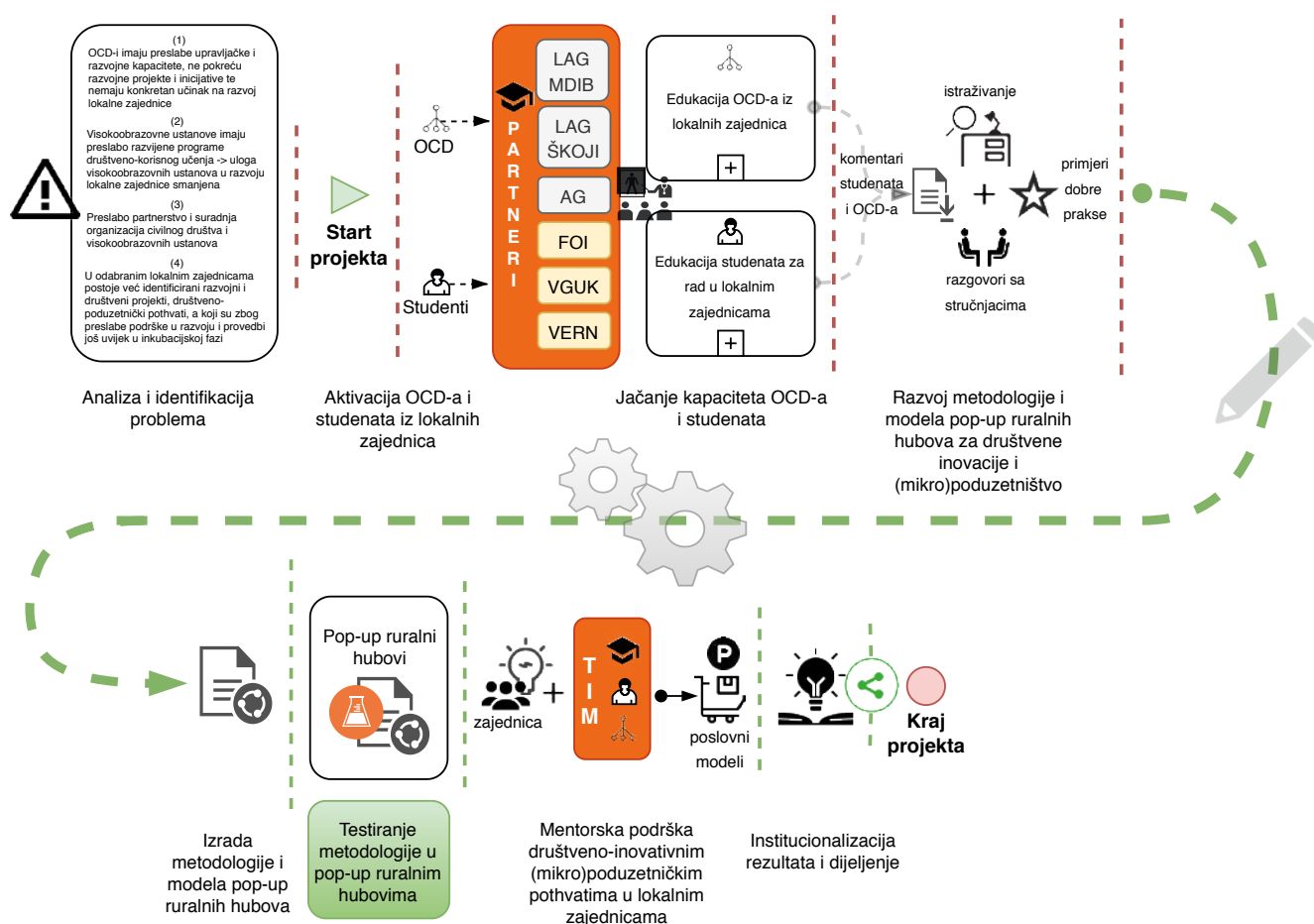
pruži uvid u praktičnu metodu i jednostavne alate koji se mogu koristiti za poboljšanje društveno-ekonomskog statusa lokalnih zajednica.

U nastavku su prikazane planirane faze u razvoju projekta, uključujući:

1. Analizu i identifikaciju problema,
2. Aktivaciju organizacija civilnog društva i studenata iz lokalnih zajednica,
3. Jačanje kapaciteta odabranih organizacija civilnog društva i studenata iz lokalnih zajednica,

4. Razvoj metodologije i modela pop-up ruralnih hubova za društvene inovacije i (mikro)poduzetništvo,
5. Izrada metodologije i modela pop-up ruralnih hubova,
6. Testiranje metodologije u pop-up ruralnim hubovima,
7. Mentorsku podršku društveno-inovativnim (mikro)poduzetničkim pothvatima u lokalnim zajednicama, te
8. Institucionalizaciju rezultata i dijeljenje.

Slika 2. Faze u razvoju projekta



Tijekom provođenja svake od faza projekta radi se na stvaranju i jačanju ekosistema na lokalnoj, regionalnoj, pa i nacionalnoj razini, kako bi proces implementacije ove metodologije i testiranja/pokretanja POP-UP ruralnih hubova tekao uz njegovu podršku, te stvorio preduvjete za daljnji razvoj DPP-ova i DIP-ova, tj. njihovu realizaciju i rast. Prema očekivanjima, to nije bio jednostavan i lagan proces, jer je u brojnim segmentima zadirao u postojeći ekosustav pri lokalnoj zajednici, uvodio nove načine rada i oblike suradnje (koji su, nadalje, postavljali temelje novim načinima i potrebama podupiranja projekata, prvenstveno u vidu različitih ulaganja). Osim uobičajene dosadašnje tehničke dimenzije takvih projekata, ovaj je projekt lokalnim zajednicama donosio aktivnu i kvalitativnu dimenziju širokog i raznolikog spektra partnera, koji su željeli svojim specifičnim znanjima, vještinama i resursima i doprinjeti njihovom jačanju.

3



**Proces implementacije
metodologije i pristupi/alati**



U procesu implementacije metodologije stvaranja i razvoja POP-UP ruralnih hubova razlikujemo tri osnovne faze (i njihove podfaze) u procesu implementacije metodologije i POP-UP ruralnih hubova. To su priprema, implementacija, te post-implementacija.

Tablica 1. Koraci u korištenju metodologije za realizaciju pop-up društveno inovativnih hubova u tri faze (priprema, implementacija, te post-implementacija)

1.	Pripremna faza
1.1.	Identifikacija okruženja / analiza konteksta 1.1.1. Identifikacija i analiza ključnih izvora informacija o zajednici 1.1.2. Identifikacija ključnih dionika u zajednici i prepoznavanje potencijalnih lidera i budućih suradnika 1.1.3. Izrada SWOT i PEST analize zajednice 1.1.4. Definiranje svrhe, tipa i sudionika/korisnika hubova
1.2.	Priprema događaja (POP-UP ruralnih hubova) i poziva 1.2.1. Identificiranje strukture/programa provedbe i termina održavanja hubova 1.2.2. Mapiranje prostora provedbe/održavanja huba 1.2.3. Osiguravanje ostalih potrebnih sadržaja u prostoru huba 1.2.4. Priprema poziva za sudionike hubova
1.3.	<i>Spread the word</i> i motivacija zajednice 1.3.1. Izrada mini-komunikacijske strategije 1.3.2. Definiranje i provedba promotivnih aktivnosti
2.	Faza implementacije metodologije kroz POP-UP ruralne hubove
2.1.	Objava javnog poziva 2.1.1. Aktivacija komunikacijskih kanala i objava poziva
2.2.	Selekcija sudionika 2.2.1. Usuglašavanje već unaprijed definiranih kriterija i načina selekcije, definiranje tima za selekciju i selekcija sudionika
2.3.	Provedba POP-UP ruralnih hubova 2.3.1. Analiza sudionika 2.3.2. Definiranje mentorskog tima i odabir mentora za sudionika 2.3.3. Provedba POP-UP ruralnih hubova - javnih događanja
2.4.	Mentorstvo u <i>pre-seed</i> fazi 2.4.1. Definiranje plana i procesa mentoriranja, mentoriranje
3.	Faza nakon implementacije metodologije
3.1.	Daljnji koraci - mogućnosti i pomoć u seed fazi 3.1.1. Spajanje postojećih DPP-ova i DIP-ova s izvorima ulaganja

Nakon implementacije ove metodologije i aktivnosti POP-UP ruralnih hubova, mora postojati ekosustav (lokalno, regionalno ili nacionalno) koji će poduprijeti, prvenstveno u vidu ulaganja, daljnji razvoj DPP-ova i DIP-ova, tj. njihovu realizaciju i rast! Ovo nije jednostran i jednostavan proces - njime se zadire u novi ekosustav (lokalnu zajednicu) i ako je namjera jačati ga, proces se ne može doživljavati isključivo s tehničke strane, jer su strast i briga za zajednicu nužne kao pokretač ruralnog razvoja.

1. Pripremna faza

Za uspješnu implementaciju metodologije i provedbu ruralnih hubova potrebno je poduzeti predradnje koje se prije svega odnose na upoznavanje zajednice u kojoj će se djelovati, određivanje svrhe/tipa ruralnih hubova, što uključuje i potencijalne sudionike hubova, pripremu ulaska u zajednicu, informiranje i motivaciju zajednice za sudjelovanje, aktivaciju zajednice te osiguranje preduvjeta za provedbu samog događaja (huba).

Što je potrebno u ovoj fazi?

1.1.	Identifikacija okruženja / analize i prepoznavanje konteksta
1.2.	Priprema događaja (POP-UP ruralnih hubova) i poziva
1.3.	Širenje vijesti (<i>Spread the word</i>) i motivacija zajednice za sudjelovanje u hubovima

1.1. Identifikacija okruženja / analiza i kontekst

Za bolje upoznavanje sa zajednicom, potrebno je identificirati okruženje, analizirati kontekst zajednice u kojoj se želi djelovati. Najkvalitetniji način je odlazak i ulazak u samu zajednicu te direktna komunikacija sa stanovništvom, što često iziskuje značajne resurse.

Na našem smo projektu, uključivanjem studenata i OCD-ova upravo iz ciljanih zajednica, koji su nam kvalitetan i pouzdan izvor informacija i prepoznaju probleme/potrebe tih zajednica, izbjegli trošenje dodatnih resursa na dugotrajniji odlazak/ulazak u zajednicu.

U ovoj fazi potrebno je identificirati i razmotriti sljedeća obilježja zajednica: geografska, politička/*policy*, gospodarska (ekonomska), društvena (civilno društvo), obrazovna (obrazovne i druge institucije...).

Preporučeni koraci:

1.1.1. Identifikacija i analiza ključnih izvora informacija o zajednici

Pored direktnog kontakta s različitim dionicima u zajednici (građanima, poduzetnicima, lokalnom vlasti, udrugama, potpornim organizacijama i programima, volonterima, institucijama), vrijedan izvor informacija svakako mogu biti i dokumenti/materijali koje ti dionici produciraju, uključujući strategije i programe (npr. županijske razvojne strategije, planovi ukupnog razvoja itd.), popise stanovništva, sektorska i druga istraživanja i analize, poslovne planove, zatim planirane, započete i provedene programe i projekte

(samih JL/RS, razvojnih agencija, udruga, obrazovnih i drugih institucija...), otvorene i završene natječajne, inicijative itd. Obrazovni (formalni i neformalni) i zabavni programi također govore o potrebama stanovništva. Navedena dokumentacija često je javno dostupna i može se pregledati prije samog odlaska u zajednicu.

Outputi i rezultati: prikupljene informacije/materijali (strategije, razvojni programi, obrazovni programi, projekti, inicijative...) - baza materijala, napravljene analize materijala, identificirana ključna obilježja zajednice, problemi i potrebe zajednice i sl.

1.1.2. Identifikacija ključnih dionika u zajednici i prepoznavanje potencijalnih lidera i budućih suradnika

Nakon pristupa i proučavanja dostupnih informacija o samoj zajednici, treba identificirati ključne dionike, organizacije i pojedince u toj zajednici. Treba stupiti u kontakt s onima koji su relevantni u ovoj fazi i/ili postoje već neki kontakti s njim (najlakše), u cilju potvrde prikupljenih informacija i potencijalnog dobivanja novih. Svakako je preporuka stupiti u kontakt s predstavnicima lokalnih vlasti i udruga koji su u ruralnim sredinama često sveobuhvatni izvor informacija te kasnije potencijalni partner u aktivaciji građana i organizaciji hubova. U ovoj fazi potrebno je skicirati ekosustav zajednice - mapirati i segmentirati sve dionike. Također, potrebno je napraviti dublju analizu dionika (identificirajte njihove snage, probleme/potrebe, ključnu ulogu i utjecaj u zajednici).

Outputi i rezultati: identificirani dionici, kontakt s predstavnicima vlasti/udruga, skiciran ekosustav zajednice, analizirani dionici.

1.1.3. Izrada SWOT i PEST analize zajednice

Temeljem prikupljenih materijala, identificiranih i analiziranih dionika, povratnih informacija dionika, treba napraviti jednostavnu i konkretnu SWOT analizu zajednice i provjeriti istinitost analize s dionicima s kojima se stupilo u kontakt. SWOT analiza ukazat će i na potencijalne probleme s kojima se zajednica susreće. Pritom se kod analize vanjskih čimbenika (prilike i prijetnje) preporučuje primjena PEST analize, odnosno nezadržavanje samo na razini najuočljivijih čimbenika, već analiza političkih, ekonomskih, socioloških, tehnoloških te, ako je moguće, pravnih/zakonodavnih i ekoloških čimbenika zajednice. Prepoznate snage i prilike zajednice koriste se (kao materijalni ili nematerijalni resurs) u kreiranju rješenja za buduće sudionike hubova.

Ovo je prva točka u kojoj se može provjeriti ima li proces smisla tj. "drži li vodu". Ako nema povratne informacije zajednice na identificirane probleme, provedbu hubova kao mogućeg okruženja za rješavanje tih problema, i općenito ne postoji interes za ideju provedbe hubova, upitna je održivost i smisao hubova. U tom slučaju treba se vratiti na prethodne korake, prepoznati stvarne probleme, ograničenja i strahove zajednice ili odustati - naučenim lekcijama u ovom slučaju, pokušati proces pokrenuti u drugoj zajednici.

Outputi i rezultati: SWOT i PEST analiza zajednice.

1.1.4. Definiranje svrhe, tipa i sudionika/korisnika hubova

Ovo je izrazito važna faza o kojoj u velikoj mjeri ovisi i cjelokupni uspjeh hubova i procesa, stoga bi se trebalo osloniti na prethodne relevantne i provjerljive analize. Provedene analize temelj su za određivanje dominantne svrhe, tipa huba i korisnika (npr. društveno-poduzetnički i društveno-inovativni hubovi, poduzetnički hubovi s osobitim naglaskom na poljoprivredno-prehrambeni sektor, socijalni hubovi koji promiču društvenu inkluziju, turistički, kreativni ili umjetnički hubovi...). Ove informacije će poslužiti i kod definiranja tima za provedbu i potrebnih stručnjaka koje je potrebno uključiti (pogotovo za razvoj poslovnih modela i mentoriranje). Osim toga, treba jasno definirati kriterije koje budući sudionici hubova moraju zadovoljavati. Ti kriteriji bit će podloga za definiranje poziva i kriterija prijave za hubove.

Kako smo u našem projektu tražili društveno-poduzetničke (prvenstveno) i društveno-inovativne ideje, određeni kriteriji u samom pozivu i selekciji sudionika hubova morali su jasno definirati i društvenu i poduzetničku komponentu prijavljenih ideja/korisnika.

Outputi i rezultati: definirana svrha i tip huba, identificirani kriteriji za selekciju sudionika i njihovih ideja, prepoznati potencijalni korisnici hubova.

Ključne preporuke:

- **Iako informacije možete pronaći i na Internetu, daleko najkvalitetniju informaciju dobit ćete u samoj zajednici. Ono što ste saznali kroz "desk research", propitajte direktno s ljudima u zajednici (na taj način ne samo da validirate**

svoje pretpostavke iz analiza, već ste počeli i širiti vijest o hubovima i aktivirati stanovništvo, potencijalne korisnike).

- **Ako ne postoji interes, nemojte ga umjetno stvarati i inzistirati na provedbi hubova, već se možete fokusirati na pojedince koji su zainteresirani za realizaciju poduzetničkih pothvata tj. individualni direktni pristup.**

1.2. Priprema događaja (POP-UP ruralnih hubova) i poziva

Nakon prikupljenih informacija i boljeg upoznavanja i razumijevanja zajednice (problema s kojima se ona susreće, važnih dionika, svrhe hubova, potencijalnih sudionika/korisnika hubova) može se započeti s pripremnim radnjama za održavanje ruralnih hubova. Za sve aktivnosti u procesu bitno je odrediti odgovorne osobe.

Preporučeni koraci:

1.2.1. Identificiranje strukture/programa provedbe i termina održavanja hubova

Kao prvi korak pripreme događanja i daljnjih postupanja u organizaciji hubova potrebno je definirati termine održavanja hubova za svaku lokalnu zajednicu. Ukoliko se radi o prostorno bližim lokalnim zajednicama (primjer Štrigove i Male Subotice), poželjno je isplanirati razmak od barem tjedan dana između održavanja hub aktivnosti, a opet se

ostavlja mogućnost zajedničke promocije oba događanja, za obje lokalne zajednice. Hub aktivnosti se provode u 3 dana: 1 dan pripreme (prostor OCD-a/LAG-a, priprema materijala itd.), 1 dan provedbe (prostor huba) i 1 dan za sažimanje informacija, dokumentiranje i revidiranje outputa i rezultata provedenog huba (prostor OCD-a/LAG-a).

Testiranjem različitih pristupa na ovom projektu utvrdili smo da je optimalno direktno raditi s korisnicima samo jedan dan i s manjim brojem korisnika (npr. max 3 po danu) jer u većini slučajeva, korisnici hubova nisu u mogućnosti odvojiti više vremena. Temeljem navedenog, potrebno je odrediti i rezervirati 3 datuma u nizu. Pažljivo definiranje vremena održavanja (izbjegavanje datuma blagdana, lokalnih obilježavanja događanja, razdoblja intenzivnih radova u poljoprivredi, svjetskog prvenstva u nogometu, i sl.) omogućava učinkovitiji rad. Cijeli proces se može i skratiti na manje dana (npr. 1 dan pripreme + 1 dan rada s korisnicima u kojem će se dokumentirati i sažeti cijeli proces).

Outputi i rezultati: nacrt programa provedbe aktivnosti ruralnih hubova, definiranje modela, trajanja i termina provedbe.

1.2.2. Mapiranje prostora provedbe/održavanja huba

Kako je testiranjem utvrđeno da je bolje raditi s manjim brojem korisnika (ili čak individualno), prostor i logistika za takav rad ne bi trebali predstavljati problem. Preporučuje se kontakt s jedinicama lokalne samouprave i drugim javnim/civilnim inicijativama koje upravljaju javnim prostorima i od kojih se takav prostor i za tu svrhu često može dobiti besplatno. Iako još uvijek nije bilo selekcije, važno je odrediti okvirni broj

sudionika i identificirati raspoložive prostore. Potrebno je razmisliti i o drugim atraktivnim besplatnim lokacijama privatnih subjekata/potencijalnih sudionika hub aktivnosti (sudionici se radije odazivaju na događanja koja se održavaju u atraktivnim prostorima, ako su ti privatni subjekti potencijalni sudionici hubova, to je prilika za utvrđivanje njihovih kapaciteta i ideja na licu mjesta, a sudionici će to prepoznati kao dodatni interes za svoje ideje. Ako neki prostori i ponuđači mogu pružiti i integriranu uslugu osvježenja za sudionike, ne utječući na ugodno i mirno okruženje za rad, to treba iskoristiti.

Outputi i rezultati: osiguran kvalitetan prostor za provedbu hub aktivnosti.

1.2.3. Osiguravanje ostalih potrebnih sadržaja u prostoru huba

Nakon rezerviranja prostora za provedbu huba, potrebno je osigurati i osvježenje za sudionike huba, radne materijale, potrebnu opremu (računala, projektor, platno, printer, flipchart...). U svim fazama ovog procesa treba u što većoj mjeri koristiti lokalne ljudske (npr. stručnjaci, donositelji odluka i sl.) i materijalne resurse (npr. za osvježenje). Provjerom dostupnih resursa u organizacijama/partnerima - suradnicima u tim lokalnim zajednicama, izbjeći će se nepotrebna kupnja i trošenje resursa na nabavu.

Outputi i rezultati: osigurano osvježenje, radni materijali i potrebna oprema za provedbu huba.

1.2.4. Priprema poziva za sudionike hubova

Odrađene analize i definirane svrhe, tip hubova i potencijalni sudionici određuju smjernice za pripremu poziva. Kvalitetan poziv (sadržaj poziva, vrijeme, komunikacijske kanale...) izrazito je važan i treba poslužiti kao dodatni motivacijski faktor za potencijalne prijavitelje, među kojima će se birati budući sudionici huba u sljedećoj fazi.

Poziv mora sadržavati jasne i konkretne informacije o provođenju hubova (lokacija, termin, program), služiti se jednostavnim rječnikom, usmjerenim korisniku, bez projektne terminologije. Pozivom se moraju definirati ciljani sudionici/korisnici hubova i uvjeti prijave (pripadnici lokalne zajednice, inicijative koje imaju utjecaj na lokalnu zajednicu, nositelji novih razvojnih inicijativa i projekata, s naglaskom na mlade članove lokalne zajednice koji trebaju pomoć pri razvoju svojih pothvata i sl.).

Određeni kriteriji za odabir kao i konkretna pitanja u obrascima za prijavu moraju biti u direktnoj vezi s DPP-ovima i DIP-ovima koje će sudionici prijavljivati - tim za selekciju mora imati jasnu poveznicu i razabrati i društvenu i poduzetničku komponentu prijave. U pozivu je potrebno naglasiti koristi koje sudionici dobivaju sudjelovanjem (pomoć kod razvoja poduzetničkih ideja, usmjeravanje u razvoju, pronalaženje izvora financiranja itd.). Ako se iz početnih analiza moglo naslutiti da će broj prijava nadmašiti kapacitete za provedbu cijelog procesa, treba istaknuti da će samo najperspektivnije inicijative biti nagrađene daljnjim mentoriranjem. Posebno treba naglasiti da hubovi nisu mjesto gdje će sudionici naučiti pisati projekte, te da se putem huba neće dijeliti novac za prijavljene pothvate. Obavezno treba navesti rok prijave i napomenuti da će prijave biti selektirane. Izuzetno je važno navesti i okvirni termin i hodogram provedbe hubova, jer će to nekim prijaviteljima biti ključni faktori za (ne)prijavljivanje.

Cijeli poziv mora biti ograničen na maksimalan format A4 (prilikom ispisa). Sastavni dio poziva je i obrazac za prijavu, koji je zaseban, a kojim se traže osnovne informacije o prijavitelju i kratki opis projektne ideje/inicijative (max 1000 znakova, bez praznina). Pitanja u obrascu za prijavu trebaju biti kratka, jasna i konkretna, usmjerena na cilj/svrhu onoga što se želi postići i samih hubova te u skladu s kriterijima za selekciju. Treba izbjegavati „svaštarenje“, nepotrebne informacije nisu potrebne ni prijaviteljima, ni partnerima. U prijavnicama treba obavezno definirati neki primjereni komunikacijski kanal za daljnu, povratnu komunikaciju (elektronička pošta, telefon). Obrazac za prijavu priprema se u digitalnom (npr. GoogleDocs) obliku, može se podnijeti *online*, elektroničkom poštom ili osobno/poštom lokalnim partnerima (npr. LAGovima). Ako je potrebno, obrasci se mogu pripremiti i dostavljati putem elektroničke pošte/internetske stranice (preuzimanje), no treba inzistirati na ispunjavanju računalom i dostavljanju elektroničkom poštom.

Cijeli ovaj proces se može značajno skratiti ako su partneri već prepoznatljivi, tj. dio su zajednice i zna se točno s kojim nositeljima DP će se raditi, pa se u tom slučaju svakako preporučuje učinkovitiji individualni pristup.

Outputi i rezultati: razumljiv poziv za sudionike hub aktivnosti - o kakvom je događanju riječ, jasni kriteriji prijave, koristi za uključene, obaveze, rokovi, obrazac za prijavu (s uključenim pitanjem za početno propitivanje društveno-poduzetničkih i društveno-inovativnih ideja).

Ključne preporuke:

- **Učinkovita struktura hubova zahtijeva kraće trajanje aktivnosti hubova i rad s korisnicima u trajanju od jednog dana, i to individualno, ili maksimalno u grupama do 3 sudionika/ce, uz učestalija ponavljanja i kontinuiranu komunikaciju između aktivnosti hubova.**

- Korištenjem prostora samih korisnika hubova, odnosno nositelja DPP (ako njima to odgovara i njihov DPP je vezan uz tu lokaciju), jer se na taj način može dobiti dodatni uvid u potencijale, ali i pokazati uvažavanje individualnih potreba prijavitelja.
- Očekuje li se više prijava na hubove, treba dobro strukturirati poziv i prijavu (da budu jasni, bez nepotrebnih informacija i pitanja, pisani jednostavnim i razumljivim jezikom, uz propitivanje svrhe pothvata i motivacije prijavitelja).
- Treba jasno naglasiti koristi od sudjelovanja na hubovima, kako za prijavitelje, tako i za zajednicu, uz obaveznu kasniju potvrdu obaveza nositelja DPP, ako kreću u proces.

1.3. Širenje vijesti (*Spread the word*) i motivacija zajednice za sudjelovanje u hubovima

Sama najava događaja - hubova vjerojatno neće biti toliko uspješna i neće ostvariti potreban doseg ako zajednica nije prije toga uvodno informirana i zaintrigirana, a to će se postići širenjem informacija, razgovorima s dionicima o namjerama, te istovremeno motivirati potencijalne sudionike hub aktivnosti na prijavljivanje, kao i omogućiti nastavak širenja informacija.

U našem projektu i primjeru, studenti i udruge iz navedenih lokalnih zajednica imaju veliku ulogu u ovoj fazi jer mogu aktivirati zajednicu, a vrlo su važni i u sljedećoj fazi kada kreće provedba hubova.

Preporučeni koraci:

1.3.1. Izrada mini-komunikacijske strategije

Izrada vlastite mini-komunikacijske strategije za odabrane ciljne skupine – definirati koja poruka se šalje, kome i kojim kanalima. U središtu interesa su potencijalni sudionici hubova, ali je potrebno definirati koje poruke i na koji način se šalju široj lokalnoj zajednici. Nakon definiranja ciljanih skupina i određivanja zašto je svaka ciljana skupina važna za proces, slijedi prepoznavanje svega što je važno svakoj pojedinoj ciljanoj skupini, što će omogućiti definiranje jasnih poruka koje se šalju.

Output: mini-komunikacijska strategija.

1.3.2. Definiranje i provedba promotivnih aktivnosti

Potrebno je animirati minimalni broj⁵ članova lokalne zajednice poduzimanjem niza aktivnosti kao što su sastanci s potencijalnim sudionicima hubova, korištenjem drugih lokalnih događanja na kojima se, uz glavni program, dogovaraju kratke prezentacije hubova i aktivnosti projekta koje slijede. Ovdje je ključno pratiti svoju mini-komunikacijsku strategiju. Izrazito važnu ulogu ovdje ima

5 Minimalni broj članova zajednice se definira nizom parametara: veličinom zajednice, brojem potencijalnih prijavitelja koji zadovoljavaju uvjete/ svrhu huba, dostupnošću komunikacijskih kanala, i sl.

lokalna vlast i suradnici/partneri iz zajednice, ako postoje. Sukladno mogućnostima, organiziraju se i animacijska događanja (sajmovi, gostujuća predavanja i sl., pogotovo na samim lokacijama potencijalnih prijavitelja DPP-a) uz eventualnu distribuciju promotivnih materijala/poziva. Pritom treba paziti na resurse koji se ulažu. U cilju animiranja potrebnog broja članova lokalne zajednice, korisno je izraditi promotivne materijale (letci i plakati) s konkretnom najavom hubova.

Promotivni materijali trebaju sadržavati kratke informacije o hubovima. Promotivni materijali rade se za svaku lokalnu zajednicu zasebno, s informacijama o lokaciji i okvirnim terminima održavanja te kontaktima za dodatne informacije. Za naglašavanje što konkretnijih koristi koje zajednica i sudionici hubova imaju od provedbe cijelog procesa, uz navođenje specifičnosti zajednice u kojoj hub djeluje, treba koristiti komunikacijske kanale/lokacije koji su poznati zajednici.

Promotivni materijali → atraktivni i motivirajući za sudjelovanje potencijalnih razvojnih inicijativa i projekata → koriste nje jednostavnog rječnika bez projektne terminologije!

Promocija se može odraditi kroz objavu informacija/materijala na internetskim stranicama lokalnih zajednica, LAG-ova, partnera, pokrenute Facebook kampanje, uz korištenje dostupnih besplatnih medija i kanala. Ne treba pretjerati u promociji, kako se ne bi zagušili komunikacijski kanali što bi moglo dovesti do suprotnog učinka, tj. demotivacije zajednice. Ključni su umjerenost i prilagodba zajednici, te korištenje primjerenih kanala, uz praćenje koliko vremena je ostalo do objave samog poziva (npr. tjedan dana) nakon promotivnih aktivnosti. Naime, mora postojati razlika između promocije cijelog procesa i samog poziva za potencijalne sudionike hubova.

Ovo je druga ključna točka provjere smislenosti procesa. Potrebno je propitati interes za sudjelovanjem: ako ne postoji, treba se vratiti se na prvi korak u ovoj fazi ili jednostavno pokušati u drugoj zajednici, tj. kroz individualni pristup u kojem nije nužno slijediti ove korake.

Outputi i rezultati: mini-komunikacijska strategija, definirane i provedene promotivne aktivnosti, korišteni razni kanali promocije, informirana i aktivirana zajednica/sudionici hubova i sl.

Ključne preporuke:

- **Promocija i komunikacija moraju biti motivirajući i pozivati na aktivaciju. Korištiti jednostavni jezik i komunikacijske kanale/lokacije koji su poznati zajednici.**
- **Komunikacija mora biti učestala, ne smije proteći predugi period od početka promocije do realizacije samih hubova, jer se tako izbjegava opasnost od gubitka interesa i motivacije stanovnika, nositelja DPP.**
- **Najbolji komunikacijski kanal je usmena, direktna predaja, te korištenje lokalnih "glasnika" za promociju.**

2. Faza implementacije metodologije kroz POP-UP ruralne hubove

Nakon pripremne faze, slijedi sama implementacija i provedba hubova. Do sada bi već trebao postojati uvid u interes zajednice, pa provedba hubova ne bi smjela dolaziti u pitanje. Za selekciju prijavljenih kandidata ključni su unaprijed definirani, jasni kriteriji odabira koji moraju biti u skladu sa svrhom huba. Provedba hubova najviše ovisi o svrsi, odnosno tipu huba.

U našem projektu odlučili smo se za fleksibilni model - povremena događanja u zajednici. S obzirom na relativno kratki period održavanja hub aktivnosti (ukupno 1 dan u direktnom kontaktu sa sudionicima), važno je osigurati neki oblik popratnog savjetovanja i pomoći, poput mentorstva za sudionike hub aktivnosti.

Što je potrebno u ovoj fazi?

2.1.	Objava javnog poziva i zaprimanje prijava
2.2.	Selekcija sudionika
2.3.	Provedba POP-UP ruralnih hubova
2.4.	Mentorstvo u pre-seed fazi

2.1. Objava javnog poziva i zaprimanje prijava

Objava kvalitetnog javnog poziva prvi je korak u implementaciji hubova. Ako su jasno definirani cilj, svrha i potencijalni sudionici hubova, stanovništvo aktivirano i motivirano, poziv i prijavni obrasci definirani, ovo je zapravo samo tehnički zadatak, kao i zaprimanje prijava. Još jednom treba pripaziti na vrijeme i trajanje poziva. Naravno, ako se ide na individualni pristup i direktni kontakt s već poznatim nositeljima DPP koji se žele uključiti u proces, onda većina ovih koraka nije relevantna.

Preporučeni koraci

2.1.1. Aktivacija komunikacijskih kanala i objava poziva

Potrebno je objaviti pripremljeni javni poziv u lokalnim i regionalnim medijima (u skladu s raspoloživim proračunom), te na internet-skim i Facebook stranicama svih partnera i lokalnih zajednica s vezanim obrascem za prijavu na internetskoj stranici projekta. Korištenje mailing liste potencijalnih prijavitelja (e-mail, Mailchimp,...) te objava poziva na oglasnim pločama lokalnih zajednica mogu biti vrlo učinkoviti. Lokalne zajednice često imaju svoje već uhodane i prepoznatljive komunikacijske kanale (lokalna tiskovina, radio, omiljeno mjesto okupljanja, mjesni odbori i sl.) koje je važno uključiti. Korisni su i komunikacijski kanali dionika s kojima se surađuje u zajednici. Potrebno je pripaziti na vrijeme/termin objavljivanja i trajanje (rok za prijavu ne bi trebao trajati manje od 14 dana), te odrediti osobu/tim koji će nadgledati zaprimanje prijava (odvija li se po

predviđenom planu, prijavljuju li se sudionici u očekivanom broju i sl.) kako bi se moglo na vrijeme reagirati i dodatno motivirati potencijalne sudionike na prijavljivanje ili eventualno otkloniti tehničke probleme. Istu osobu/tim se može koristiti i za provjeru zadovoljavanja formalnih uvjeta prijavljenih kandidata, ako su definirani u pozivu, tako da se tim za selekciju može usredotočiti na kvalitetu prijave.

Outputi i rezultati: objavljen javni poziv, javni poziv vidljiv je lokalnom stanovništvu, prikupljene povratne informacije o interesu, napravljena tablica za sumiranje potrebnih podataka.

2.2. Selekcija sudionika

U slučaju većeg interesa i većeg broja prijava, unaprijed definirani jasni kriteriji ključni su za kvalitetnu selekciju. Već prije samog poziva treba definirati tim koji će odraditi selekciju, kako bi se što bolje upoznao s procesom i kriterijima selekcije. Tim treba biti nepristran i objektivan (izbjegavajte tim koji okuplja ljude sličnih (područja) interesa, svjetonazora, stručnih kompetencija/ekspertiza). Ovo je treća ključna točka provjere procesa - ako su izostale prijave, treba se vratiti na prijašnje korake ili odustati.

Preporučeni koraci:

2.2.1. Usuglašavanje već unaprijed definiranih kriterija i načina selekcije, definiranje tima za selekciju i selekcija sudionika

Potrebno je usuglasiti kriterije selekcije korisnika hubova prije samog poziva. Primjerice, inovativnost, (samo)održivost, davanje prednosti mladima i inicijativama sa značajnim utjecajem na lokalnu zajednicu, društvena korist, međusektorski pristup, povezivanje - samo su neki od tipova kriterija. Kako je rečeno u uvodnom dijelu, bilo bi dobro da već postoji tim za selekciju, što omogućava bolje upoznavanje tima s kriterijima i procesom selekcije.

Na našem projektu u selekciji i kompletnoj obradi zaprimljenih prijava sudjelovali su i partneri, uključeni studenti i educirani OCD-ovi, a sve sukladno potrebi i dostupnosti. Definirajte tim za selekciju. Selekcija se vrši temeljem unaprijed jasno definiranih kriterija.

Ako postoji veći broj prijava, može ih se tematski razdijeliti (npr. društveno poduzetništvo, poljoprivreda, turizam...) zbog osiguravanja zastupljenosti raznolikih područja (poticanje sveobuhvatnog ruralnog razvoja) i eventualne organizacije hubova tematski po danima (*budžet-friendly* opcija) i s manjim brojem korisnika (kao što je već navedeno, maksimalno 3 po danu). Svakako se preporučuje da se u nekim kasnijim događanjima planiraju zajednička događanja, kako bi se sudionici mogli bolje povezati i umrežiti svoje DPP-ove i DIP-ove.

Prihvaćenim prijaviteljima, šalju se obavijesti o prihvaćanju te ih se kontaktira dodatno telefonski ili osobno, a javnost je potrebno

obavijestiti o rezultatima. Važno je povratnu informaciju poslati i onima koji eventualno nisu ušli u uži krug uz kvalitetno obrazloženje. Potpora zajednice bit će potrebna onima koji su prošli pa ostaje mogućnost da se i oni koji nisu prošli uključe u neki od timova koji će razvijati svoje pothvate.

Nakon selekcija, sudionicima još jednom treba jasno i nenametljivo predstaviti potencijalne koristi njihova sudjelovanja, ali i obaveze (kao i terminski plan provedbe), tj. što se i kada od njih očekuje. Potrebno je odraditi i zajednički sastanak sa svim sudionicima na kojem će biti detaljnije predstavljen cijeli proces koji ih očekuje, kao i svi bitni elementi. Proces kroz koji ih se vodi mora biti jasno definiran u svakom koraku, a prijavitelji ga se moraju držati. Manja odstupanja su moguća samo ako se zajednički sa sudionikom, prepoznaju moguće koristi od eventualnih izmjena strogo definiranog procesa. Ako je primjenjivo i potrebno, odnos sa sudionicima se može regulirati i sporazumom/ugovorom.

Outputi i rezultati: definiran tim za selekciju, usklađeno razumijevanje kriterija i načina selekcije unutar tima za selekciju, analiza prijavljenih i odabir sudionika, povratna informacija sudionicima.

2.3. Provedba POP-UP ruralnih hubova

Prije same provedbe aktivnosti POP-UP ruralnih hubova ponovno se treba dodatno informirati o sudionicima hubova. To će omogućiti kvalitetniju komunikaciju i odnos sa sudionicima, što u praksi često podrazumijeva "bezbolniju" fazu implementacije samih hubova, tj. kvalitetnija rješenja.

Preporučeni koraci:

2.3.1. Analiza prijavljenih sudionika

S obzirom na preporuku da prijava/natječaj za buduće sudionike hubova mora biti jednostavna i konkretna, vjerojatno je da informacije koje će vam sudionici dati prilikom prijave neće biti dovoljne. Kao i kod analize obilježja zajednice, treba pokušati prikupiti što više informacija koje su važne za projekt, kako biste se prije održavanja hubova bolje upoznali sa prijavljenim sudionicima. Stoga je važno prikupljati sam potrebne informacije, kako ne bi došlo do trošenja resursa. Dodatne informacije se mogu prikupiti direktno kod samih sudionika. Cilj je saznati i iskomunicirati sve što je potrebno u što manje interakcija sa sudionicima, kako ih se ne bi previše opteretilo, pa pristup stoga treba biti kratak i jasan, unaprijed definirati što se želi saznati od njih. Ako je primjenjivo, mogu se koristiti kraće *online* ankete, ili kratki strukturirani intervju. Pritom, treba organizirati što više sudionika u istom terminu kako bi se smanjili troškovi. Ako je korištenje ICT tehnologija zastupljeno u zajednici, dodatne informacije se često mogu pronaći i na Internetu, te od drugih sudionika u zajednici (poput predstavnika vlasti, udruga i sl.), no njih treba koristiti više kao potvrdu već prikupljenih informacija. Dodatne informacije bit će potrebne da bi se lakše steklo povjerenje svakog pojedinog sudionika, te osigurala bolja komunikacija s njima i razumijevanje njihovog DPP-a i DIP-a, koji se onda mogu kvalitetnije uklopiti u kontekst zajednice. Također, te su informacije preduvjet za uključivanje potrebnih stručnjaka u provedbu hubova ili kasnije u mentorstvo, da bi se osigurala potrebna ekspertiza za područja i razvoj poslovnih modela sudionika.

Outputi i rezultati: dodatne informacije i analiza sudionika, identifikacija potrebne ekspertize za provedbu hubova i konkretnu pomoć prijavljenima.

2.3.2. Definiranje mentorskog tima i odabir mentora za sudionika

Mentorski tim sastoji se od stručnjaka i studenata. Timovi su definirani i za rad na ruralnim hubovima i za kasniji proces mentoriranja. Svaki mentorski tim može imati više stručnjaka i studenata. Preporučljivo je osigurati približno jednak broj studenata u svakom timu te omogućiti studentima da se eventualno zamijene ili priključe drugim timovima uz osiguranje funkcionalnosti tima koji napuštaju. Stručnjaci horizontalno sudjeluju u radu timova ovisno o potrebama za ekspertizom pojedinog stručnjaka. Ako je moguće, bilo bi dobro osigurati da svaki tim radi na jednoj ideji, tj. s jednim nositeljem pothvata.

Timove je potrebno definirati nakon selekcije sudionika hubova, dakle prije održavanja hubova. Timove možete definirati temeljem različitih kriterija (po znanju, iskustvu i interesu stručnjaka i studenata/volontera o tematskom području u kojem je predložena društveno-poduzetnička/društveno-inovativna ideja, stupnju razvoja ideje/pothvata, zahtjevnosti i opsegu pothvata...). Ovisno o tim kriterijima biraju se i mentori (stručnjaci) koji će voditi svaki od timova. Ukoliko u radu tima sudjeluje više stručnjaka, treba definirati vodećeg stručnjaka koji je odgovoran za taj tim, koordinaciju komunikacije i rad tima, proces mentoriranja studenata i nositelja DPP-ova i DIP-ova.

Nakon selekcije stručnjaci definiraju tematska područja/djelatnosti prijavljenih društveno-poduzetničkih/društveno-inovativnih ideja te ih zajedno s kratkim opisima ideje/pothvata razvrstavaju u tablicu. Studenti, ovisno o preferencijama, biraju tematska područja navedena u tablici kako bi ih se lakše kasnije odabralo u mentorske timove za konkretnu ideju. Vodeći stručnjaci predlažu studente za svoje timove i usuglašavaju se oko sastava

svojih mentorskih timova, uzimajući u obzir da svaki student može biti samo u jednom timu, ako je to moguće.

2.3.3. Provedba POP-UP ruralnih hubova - javnih događanja

Iako je u 1.2.1. identificirana struktura huba, prije same provedbe aktivnosti hubova, potrebno je definirati konkretni program provedbe (svrhu, hodogram, metode rada, željene *outpute* i rezultate po sesijama...). Tim (stručnjaci, studenti, predstavnici OCD-ova) koji će provoditi hubove mora biti upoznat s programom provedbe i imati jasno definirane uloge i zaduženja kako bi se provedba huba mogla odvijati nesmetano i u skladu s očekivanjima tima i sudionika. Temeljem tog programa, sudionicima treba poslati prilagođenu verziju tj. kratki opis provedbe hubova (na maksimalno jednoj stranici A4 formata). Kada je poznat točan broj sudionika, potrebno je utvrditi i dogovoriti već unaprijed mapirane prostore i osveženja, provjeriti jesu li zadovoljeni svi prostorni/materijalni preduvjeti za održavanje hub aktivnosti, jesu li pripremljeni programi i materijali, oprema, osigurano osveženje. Sudionicima se može poslati podsjetnik 2-3 dana prije održavanja huba.

POP-UP ruralni hubovi su uglavnom trajali po 3 dana (1 dan pripreme, 1 dan rad s korisnicima, 1 dan za sažimanje informacija, dokumentiranje i revidiranje outputa i rezultata provedenog huba). U provedbi hubova na našem projektu najvećim dijelom oslanjali smo se na lean startup metodologiju i alate.

Rad sa sudionicima/korisnicima huba:

dogovori unutar mentorskog tima i između timova (ako ih je više).

1. dan

- priprema

2. dan

- upoznavanje sudionika, prikupljanje ideja, i određivanje faze razvoja, daljnja "idejizacija" (sudionici moraju svoju ideju dalje razrađivati izvan vlastite zone ugođe, može se koristiti neka od metoda *design thinkinga*, budući da nema potrebe ograničavati i rezati ideje u ovoj fazi da se ne bi izgubila motivacija sudionika, a testiranja i daljnja razrada poslovnih modela ionako će pokazati koja su ograničenja), analiza problema/potreba kupaca, prijedlog vrijednosti za kupce⁶
- *lean canvas* (platno poslovnog modela) - identifikacija poslovnog plana A, rizici
- testiranje unutar huba - sažimanje, struktura intervjua
- daljnji koraci i definiranje malog akcijskog plana za svakog sudionika

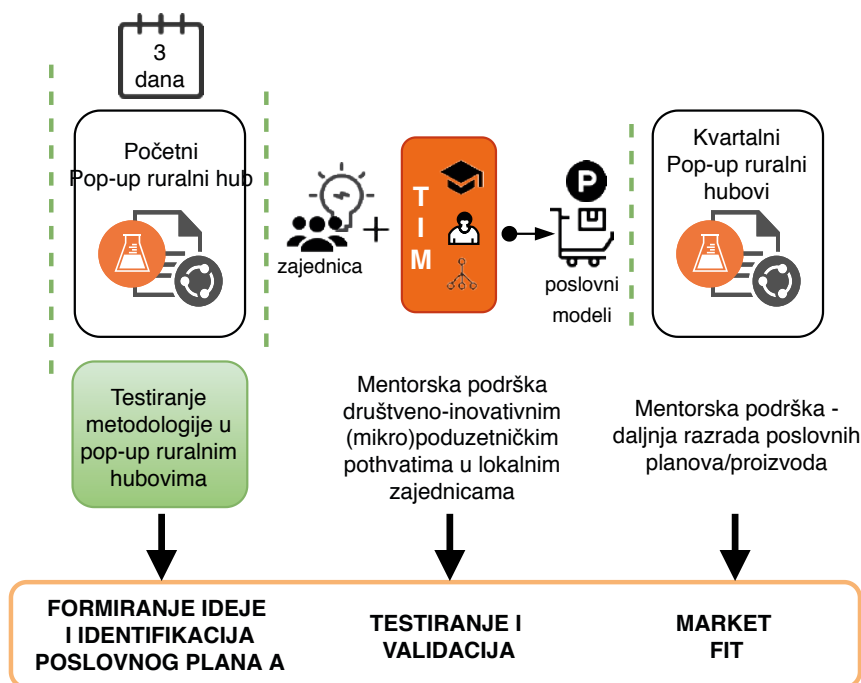
3. dan

- rekapitulacija procesa - dokumentiranje i digitalizacija građe, razmjena iskustva i

Cijeli proces početnog huba vode stručnjaci/vodeći stručnjaci mentorskih timova (iz partnerskih organizacija na projektu), a volonteri (studenti i predstavnici OCD-ova) pomažu sudionicima u odrađivanju praktičnih vježbi koristeći navedene alate (SWOT analiza, *design thinking* alati, *value proposition canvas*, *lean canvas*...). Stručnjaci i studenti raspoređeni su u timove na način kako je to opisano u poglavlju 2.3.2. Stručnjaci i studenti moraju biti jasno upoznati sa svim vježbama i alatima prije održavanja huba. Neposredno nakon svakog huba poželjno je održati sastanak s timom za provedbu hubova/mentorskim timovima radi evaluiranja huba, razmjene mišljenja, rješavanja eventualnih izazova proizašlih iz održanih hubova, usklađivanja daljnjih koraka.

U sljedećim aktivnostima (između održavanja hubova) sa sudionicima hubova se radi individualno, a oni će morati testirati svoju poslovnu ideju/hipotezu. Cijeli proces ove faze može se sažeti na sljedeći način:

Slika 3. Proces testiranja metodologije i provođenja aktivnosti hubova



6 Prilagođeni *Value proposition canvas*

Testiranje se bi trebalo raditi temeljem strukturiranog intervjua (min 10 potencijalnih ranih kupaca proizvoda ili usluge) kojeg su izradili na hubu ili kasnije kroz mentoriranje. Tek nakon testiranja problema kupaca kojega se rješava u sklopu hub aktivnosti, učenja iz povratnih informacija potencijalnih kupaca proizvoda i/ili usluga budućih DPP-ova i DIP-ova može se krenuti u izgradnju MVP-a (*Minimum Viable Product* - proizvod s dovoljno osnovnih značajki da zadovolji rane kupce i pruži povratne informacije za budući razvoj proizvoda). Bez testiranja/intervjua i/ili revidiranja platna poslovnog modela s novim provjerenim informacijama koje sudionici hubova moraju odraditi sami, nije moguće krenuti u daljnji proces mentoriranja i sudjelovanja na hubovima.

platna poslovnog modela, smisao cijelog procesa je upitan. Ne smije se zaboraviti važnost učestale komunikacije i motiviranja od strane vođe mentorskog tima i samog tima koji moraju osigurati nositeljima DPP svu potrebnu pomoć u ovim procesima.

MVP će kroz nekoliko iteracija (krugova) testiranja i izmjena eventualno postati proizvod/ usluga za veći plasman na tržište (*market fit*) i osigurava planirani priljev prihoda. Budući da do sljedećeg susreta/huba, sudionici hubova moraju odraditi testiranje (strukturirane intervjue s potencijalnim ranim kupcima) i revidiranje platna poslovnog modela, za sva pitanja i povratne informacije sudionika hubova potrebno je osigurati mentore/mentorski tim vođen stručnjakom. Cilj ove faze i cjelokupnog procesa je definirati MVP koji se kroz mentoriranje i kvartalne hubove dovodi do faze u kojoj je kao proizvod spreman za tržište. U osnovi, ova metodologija vodi nositelje društveno-poduzetničkih i društveno-inovativnih ideja od ideje do validacije poslovnog modela i proizvoda (faze od -2 do 1 na slici ispod) spremnog za veći plasman na tržište, što je vidljivo iz sljedećeg prikaza:

Ovo je ujedno i 4. ključna točka provjere procesa - testiranje (intervjui s potencijalnim ranim kupcima i sumiranje rezultata intervjua) koje će sudionici hubova morati odraditi čine svojevrsno propitivanje njihove motivacije i stvarnog vjerovanja u ideju i poduzetnički pothvat. Ako izostane doprinos sudionika i ne odrade testiranje i revidiranje

Slika 4. Proces razvoja start-up projekata



Hubovi (ili pojedinačni sastanci) se odvijaju povremeno, dok god je to potrebno tj. dok se ne razvije i potvrdi poslovni model i proizvod nositelja DPP.

Outputi i rezultati: identificirana ideja, identificiran poslovni plan - početna A varijanta, izrađen upitnik za testiranje, definirani daljnji koraci za svakog sudionika i provedbeni tim, MVP.

2.4. Mentorstvo u *pre-seed* fazi

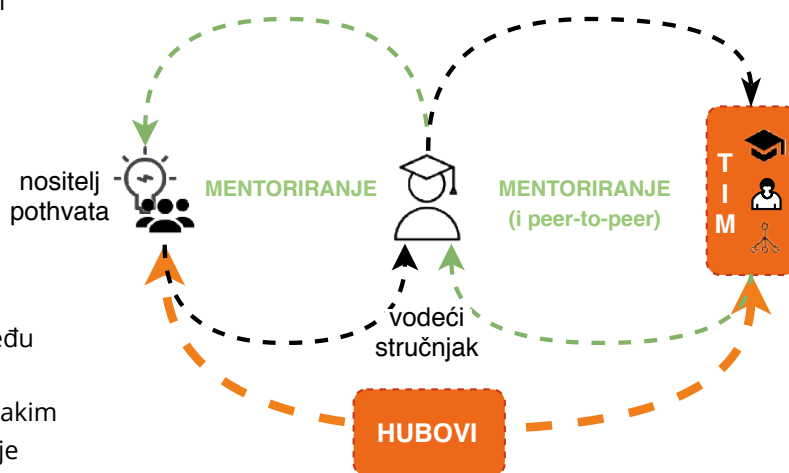
Postoji velik broj definicija mentoriranja, ali sve u fokus stavljaju važnost odnosa. Mentorstvo je temeljni oblik ljudskog razvoja gdje jedna osoba ulaže vrijeme, energiju, osobno iskustvo i kompetencije kako bi potpomogla razvoj sposobnosti druge osobe. Mentor bi trebao posjedovati znanja, vještine i sposobnosti koje želi prenijeti i razviti kod osobe koju mentorira, međutim samo posjedovanje znanja, vještina i sposobnosti nije dovoljan uvjet za njihov uspješan razvoj kod druge osobe. U ovoj metodologiji i projektu mentori imaju dvojaku ulogu: mentoriranje studenata i mentoriranje sudionika hubova. Cilj je prijenos znanja stručnjaka iz visoko-obrazovnih institucija na studente tih institucija i aktiviranje njihova znanja u društveno korisno svrhe - pomoć razvoju društveno poduzetničkih ideja sudionika hubova. Stručnjaci moraju voditi studente na samim hubovima (što podrazumijeva jasno definiran program hubova, praktične vježbe i alate...), ali i u mentoriranju sudionika hubova između hubova, prilikom testiranja i razvoja njihovih poslovnih ideja gdje se sa svakim sudionikom radi individualno. Stoga je potrebno definirati jasni plan/hodogram i procese koji se događaju prilikom mentoriranja.

Preporučeni koraci:

2.4.1. Definiranje plana i procesa mentoriranja, mentoriranje

Proces učenja podrazumijeva povezivanje novog s poznatim, dakle onim što već jest dio stečenog iskustva. Nova iskustva se povezuju s prošlima, pri čemu se uči ne samo kroz uspješne pokušaje, već i kroz vlastite i tuđe pogreške. Mentor treba potpomagati proces učenja, pri čemu na sebe preuzima sukcesivno ili čak i istovremeno više mogućih uloga poput uloge koordinatora, pomagača, poticatelja, savjetnika, i sl. Dakle, jasno je da je uloga mentora u ovom primjeru dvojaka, te uključuje mentoriranje studenata/volontera i mentoriranje sudionika hubova - nositelja DPP-ova i DIP-ova.

Potrebno je definirati i način komunikacije sa studentima/volonterima te samim sudionicima hubova. Kako bi se izbjegli dodatni troškovi sastajanja, ako je primjenjivo, koristi se digitalna tehnologija i kolaboracijski alati (Google Docs, *chat* i sl.) te planiraju sastanci na hubovima i prema potrebi. Studenti su sa stručnjacima s fakulteta ionako u kontaktu tijekom pohađanja nastave. Komunikaciju tijekom mentoriranja koordinira vodeći stručnjak mentorskog tima. Komunikacija se odvija u više smjerova:



Slika 5. Proces višesmjerne komunikacije tijekom provođenja aktivnosti huba

Plan se, uz preduvjet da su formirani mentorski timovi, sastoji od jasnih koraka koje vodeći stručnjak mentorskog tima i studenti/volonteri slijede za vrijeme početnog huba te nakon njega:

1. Vodeći stručnjak mentorskog tima upoznaje studente/volontere s hubovima, konkretnim aktivnostima hubova, načinom komunikacije, provedbom mentoriranja i predstavlja im program hubova i plan mentoriranja.
2. Vodeći stručnjak usmjerava studente na potrebne predradnje i priprema ih za provedbu hubova - uvid u prijavu sudionika huba koji će mentorirati, daje studentima/volonterima zadatak da se dodatno upoznaju sa sudionicima (vlastito istraživanje bez direktnog kontakta s nositeljem pothvata), po potrebi propituje dodatne informacije od nositelja pothvata, propisuje potrebnu literaturu koju studenti moraju konzultirati prije hubova, upoznaje ih s programom rada na hubovima, definiranim zadacima, praktičnim vježbama koje će se odrađivati na hubovima, alatima koji će se koristiti i sl.
3. Vodi studente prilikom održavanja hubova - daje im dodatne upute za provođenje praktičnih vježbi u kojima pomažu, odgovara na njihova pitanja.
4. Nakon svakog huba održava se radni sastanak (1 dan) s ciljem prikupljanja povratnih informacija, razmjene iskustva/naučenog, sažimanja informacija, dokumentiranja i revidiranja *outputa* i rezultata provedenog huba, definiranja eventualnih rizika, definiranja sljedećih koraka i zadataka u fazi mentoriranja, i izrade mini akcijskog plana za studente.
5. Temeljem prikupljenih informacija i analiza, vodeći stručnjak po potrebi konzultira druge stručnjake koje mora uključiti ako mentorskom timu nedostaje određena ekspertiza.

6. Vodeći stručnjak mentorskog tima komunicira s nositeljem pothvata, prati njegov rad između hubova i usmjerava ga, o svemu obavještava mentorski tim, raspravlja o povratnim informacijama/produktima dobivenim od nositelja pothvata te temeljem toga eventualno daje dodatne zadatke mentorskom timu ako se pojave određeni izazovi.
7. Vodeći stručnjak priprema studente/volontere za naredne hubove vodeći se aktivnostima navedenim u 2. koraku.

U svim navedenim koracima potrebno je osigurati momente uzajamnog uključivanja i učenja svih strana (stručnjaka, studenata/volontera, nositelja pothvata). U planovima treba biti konkretan, imati postavljene jasne indikatore i definirane jasne *outpute* svakog koraka, a za svaku uključenu stranu treba definirati konkretne ishode učenja.

Outputi i rezultati: definiran plan mentoriranja, provedeno mentoriranje studenata/volontera, jačanje kapaciteta studenata/volontera i nositelja DPP-ova i DIP-ova, poslovni plan i proizvod dovedeni do faze većeg plasmana na tržište (*market fit*), definirani daljnji koraci nakon hubova.

Ključne preporuke:

- Paziti na vrijeme u kojem se raspisuje poziv (tj. da oko datuma raspisivanja, a posebice održavanja hubova, ne bude puno drugih važnih događaja ili zemljanih radova s kojima su stanovnici ruralnih krajeva često zaokupljeni).
- Jasno postaviti kriterije za odabir prijavljenih.
- Sa odabranim sudionicima hubova napraviti uvodni sastanak na kojem će ih se upoznati s procesom, koristima od njihova sudjelovanja, ali i obavezama.

- Odabrati vođu tima, stručnjaka koji ima iskustvo vođenja timova i direktnog rada s korisnicima, studentima itd.
- Jasno definirati uloge i zaduženja svih u mentorskom timu.
- Koristiti jednostavne i razumljive alate i digitalnu tehnologiju ako je moguće tj. ako se sve strane njome dobro služe.
- Posebnu pozornost usredotočiti na motivaciju sudionika i tima tokom cijelog procesa - motivacija je odgovornost samih sudionika, nositelja DPP, ali i vođe tima kao i svih članova tima.
- Bez čestog prisustva u zajednici i učestale komunikacije (i s nositeljima DPP, ali i unutar tima tj. s drugim timovima, preporučljivo kraći sastanci, pogotovo direktno), teško će se zadržati potrebna razina motivacije nositelja DPP, ali i mentorskog tima
- Imati kraće ali učestalije hubove/ sastanke.
- Definirati jasne korake, akcijske planove s rokovima i rezultatima za nositelje DPP, ali i sam mentorski tim – ne bi se smjeli dopustiti preveliki vremenski razmaci između hubova, sastanaka tj. komunikacije s nositeljima DPP.
- Po potrebi treba uključiti alumnije, te druge stručnjake koji mogu pomoći.
- Nitko ne treba raditi i misliti umjesto nositelja DPP – oni moraju biti proaktivni.
- Dokumentiranje, te timsko raspravljanje naučenog je neophodno za svakog nositelja DPP, ali i među timovima.

3. Faza nakon implementacije metodologije

Razvoj poslovnih ideja i stvaranje poslovnih modela samo po sebi nema prevelikog smisla (osim eventualnog učenja kroz proces) ako ne dođe do njihove realizacije. Kroz POP-UP ruralne hubove testirane su poslovne ideje i planovi, te su, kroz dodatno mentorstvo i razradu poslovnog plana, doveli do faze u kojoj je proizvod/usluga spreman za plasman na tržište. Većina njih se već u sljedećoj fazi, fazi skaliranja i rasta, suočava s brojnim izazovima što iziskuje i daljnje ulaganje. Stoga nositeljima društveno-poduzetničkih i društveno-inovativnih ideja tj. budućih pothvata nije dovoljno samo pomoći u razvoju njihovih ideja i poslovnih modela. Ako je moguće, treba ostati i dalje u kontaktu s njima te pratiti njihov rad. Oni moraju biti dovoljno osnaženi i/ili povezani da mogu “nositi” pothvat. Potrebna im je pomoć i u sljedećem koraku skaliranja i rasta, a najbolje što se može napraviti jest da ih se spoji s ulagačima u njihove poduzetničke pothvate. Potrebno je analizirati bitne dionike ekosustava za razvoj *impact* ekonomije i mogućnosti podrške (financijske i nefinancijske) koju oni nude. Važno je graditi ekosustav (lokalno, regionalno ili nacionalno) koji će poduprijeti, prvenstveno u vidu ulaganja, daljnji razvoj DPP-ova i DIP-ova, tj. njihovu realizaciju i rast. Treba pokušati osigurati da sudionici hubova i budući nositelji DPP-ova i DIP-ova prenose svoje znanje na druge i podupiru projekte i pothvate u lokalnoj zajednici (npr. može ih se koristiti kao alumni za svoje buduće hubove i sl.) Potrebno je stvoriti lidere u zajednici.

Što je potrebno u ovoj fazi?

3.1.

Daljnji koraci - mogućnosti i pomoć u *seed* fazi

3.1. Daljnji koraci - mogućnosti i pomoć u *seed* fazi

Potrebno je razmotriti (već i prije implemen-tacije ove metodologije) sve mogućnosti i identificirati potencijalne dodatne ulagače (novca i drugih resursa) i kanale ulaganja u DPP i DIP koji će proizaći iz ovog procesa te ih (u kasnijoj fazi) povezati kako bi došlo do realizacije.

3.1.1. Spajanje postojećih DPP-ova i DIP-ova s izvorima ulaganja

Nakon razmatranja svih dostupnih izvora/kanala ulaganja/podrške u DPP-ove i DIP-ove ovisno o fazi razvoja, koje trenutno nudi ekosustav (na lokalnoj, regionalnoj, nacio-nalnoj i međunarodnoj razini) u Hrvatskoj. Osim mentoriranja, pokušat će se DPP-ove i DIP-ove uklopiti u izlistane postojeće programe i vidove podrške te ih direktno spojiti s ulagačima.

Nefinancijska podrška:

(Termini se navode i na engleskom jeziku radi moguće projektne suradnje sa stranim partnerima.)

Slika 6: Pregled nefinancijskih podrški prema području razvoja

<i>Specific support</i> Specifična podrška	<i>Area of development</i> Područje razvoja
<i>Theory of change and Impact strategy</i> Teorija promjene i strategija utjecaja	Social and Environmental impact Društveni i okolišni utjecaj
Impact measurement Mjerenje (društvenog) utjecaja	
<i>Fundraising</i> Prikupljanje sredstava	<i>Financial sustainability</i> Financijska održivost
<i>Revenue strategy</i> Strategija tokova prihoda	
<i>Financial management</i> Financijsko upravljanje	
<i>Governance support</i> Podrška u upravljanju	<i>Organisational resilience</i> Organizacijska stabilnost
<i>Human capital support</i> Ljudski resursi	
<i>Generic support</i> (Strategic and Operational) Opća podrška (Strateški i operativno)	

Financijska podrška:

Slika 7: Pregled vrsta financijske podrške i njihovih nosilaca i izvora

National public and EU sources of financing Javni nacionalni i EU izvori financiranja	<i>National development finance institutions</i> Nacionalne razvojne financijske institucije
	<i>The Croatian Bank of Reconstruction and Development</i> Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) <i>Croatian Agency for SMEs, Innovations and Investments</i> Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)
	<i>EU sources of financing</i> EU izvori financiranja
	<i>THE OPERATIONAL PROGRAMME EFFICIENT HUMAN RESOURCES 2014-2020 AND RURAL DEVELOPMENT PROGRAMME 2014-2020</i> Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014-2020 i Program ruralnog razvoja 2014-2020
	- EUROPEAN INVESTMENT FUND Europski investicijski fond - Social Impact Accelerator (SIA) Ubrzivač društvenog učinka - European Fund for Strategic Investments (EFSI) Equity Instrument Europski fond za strateška ulaganja (EFSU) vlasnički instrument - The European Commission's Program for Employment and Social Innovation (EaSI) Program za zapošljavanje i socijalne inovacije
Banks and other debt finance providers Banke i drugi pružatelji dužničkog kapitala	- Erste Bank - UniCredit <i>Co-operative for Ethical Financing</i> Zadruga za etično financiranje - Specialised financial institutions from EU member state Specijalizirane financijske institucije iz država članica EU
Equity investors Investitori u vlasnički kapital	- Existing private equity and venture capital funds Postojeći fondovi rizičnog kapitala - Social impact investment funds Investicijski fondovi sa društvenim utjecajem - Community of angel investors in Croatia Mreže poslovnih anđela u Hrvatskoj - Equity trading platform Platforma za trgovanje vlasničkim udjelima - International financial and strategic investors Međunarodni financijski i strateški investitori

<i>Crowdfunding</i> Grupno financiranje	• Donation-based crowdfunding (e.g. GoFundMe, Crowdrise, GivenGain) Grupno financiranje zasnovano na donacijama • Reward-based crowdfunding (e.g. Kickstarter, Indiegogo, Elequity Funding) Grupno financiranje zasnovano na nagradama • Debt-based crowdfunding - also known as 'peer to peer', 'P2P', 'marketplace lending', or 'crowdlending' (e.g. Kiva, Zopa) Grupno financiranje zasnovano na kreditima/dužničkom kapitalu • Equity-based crowdfunding (e.g. Funderbeam, Crowdcube, Crowdfunder) Grupno financiranje zasnovano na vlasničkom kapitalu
<i>Corporate social responsibility companies</i> Kompanije s programima društveno-odgovornog poslovanja	• Adris Foundation • Zaklada Adris • Phillip Morris Zagreb
<i>Other sources of financial support</i> Drugi izvori financijske podrške	• The European Fund for Southeast Europe (EFSE) Europski fond za jugoistočnu Europu • The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) Europska banka za obnovu i razvitak • Reach for Change Zaklada Reach for Change • Entrepreneurial support institutions Poduzetničke potporne institucije • The Ministry of Economy, Entrepreneurship and Crafts Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta • The National Foundation for Civil Society Development Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva • The Croatian Employment Service Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ) • Institute for Expert Evaluation, Professional Rehabilitation and Employment of People with Disabilities Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom (ZOSI)

Specifične teme navedene u tablici Nefinancijske podrške bit će djelomično pokrivene kroz proces mentoriranja u ruralnim hubovima, gdje će se naglasiti ti biti elementi razvoja i poslovanja. U kasnijoj fazi naglasak će biti na povezivanju DPP-ova i DIP-ova s financijskim podrškama. Bitno je prepoznati spremnost i specifične karakteristike društveno-poduzetničkih pothvata i pokretača (faza razvoja, djelatnost, veličina pothvata, poslovni model, pravni oblik...) i ovisno o tome pronaći primjerene vidove podrške. Široka mreža stručnjaka, aluminja i organizacija s kojima se surađuje olakšat će spajanje DPP-ova i DIP-ova s navedenim oblicima podrške.

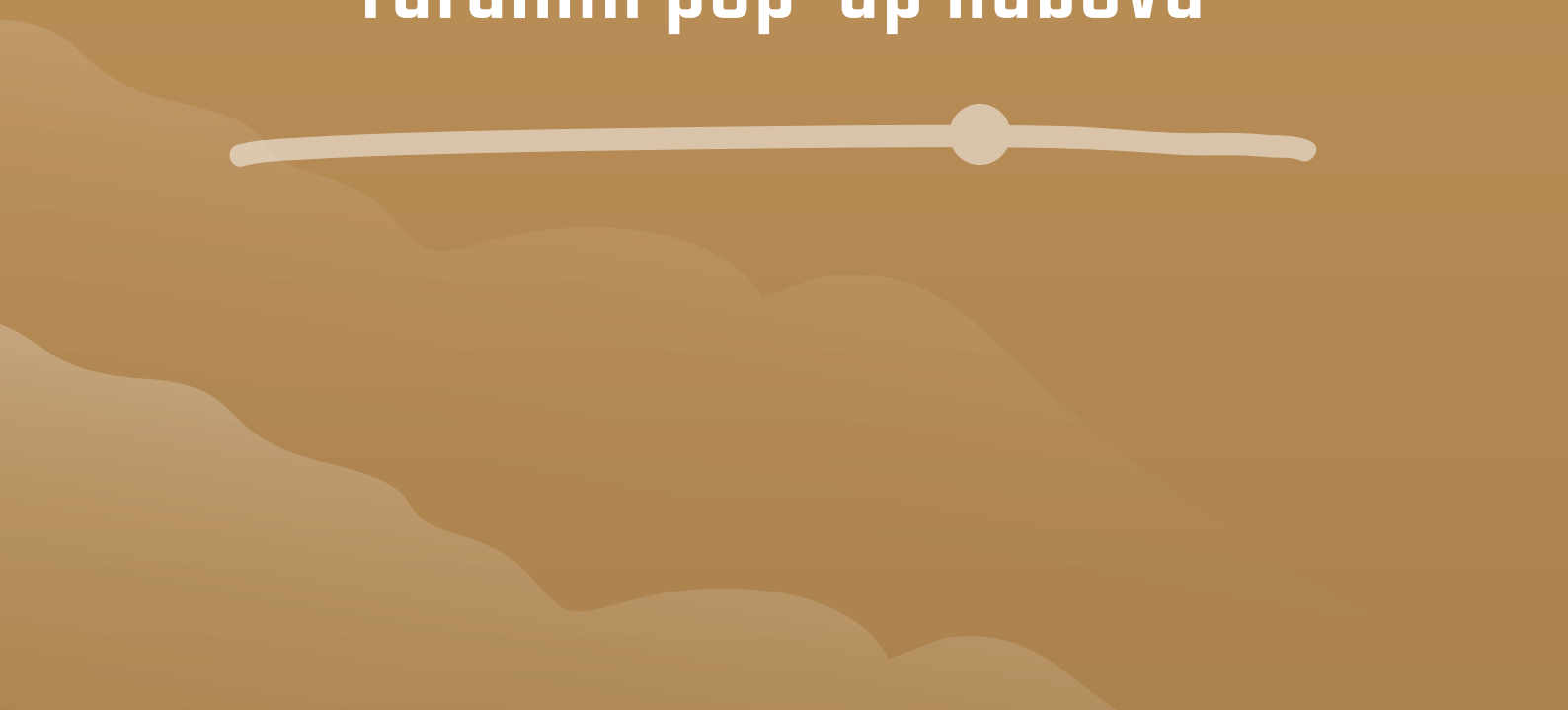
Outputi i rezultati: identificirane mogućnosti za ulaganje u DPP i DIP, spajanje nositelja DPP-ova i DIP-ova s nefinancijskim i financijskim podrškama, financijska ulaganja u konkretne DPP-ove i DIP-ove iz ruralnih hubova.

Napomena: u cijelom procesu ključna je kontinuirana i učestala komunikacija i motivacija te uzajamno učenje. Ukoliko ste u mogućnosti, nastavite komunikaciju i praćenje i nakon samog procesa te u tom slučaju već u samom procesu definirajte sustav mjerenja utjecaja vašeg procesa ali i samog DPP i DIP na tržištu.

4



Što smo naučili tijekom
testiranja i provedbe aktivnosti
ruralnih pop-up hubova



Na kraju projekta postavljena su sljedeća pitanja: što se željelo postići projektom, kako je to napravljeno, što je bilo dobro, što nije bilo dobro, što se može naučiti iz ovoga iskustva, kako to može koristiti drugima, kako bi se pristupilo problemu, što bi bilo drugačije da se ponovno kreće u ovaj projekt.

Na razini (tehničke) provedbe projekta trebalo je propitati predugo čekanje na start projekta, te revidirati potrebe, motivaciju partnera i promjene u okruženju. Ovisno o tome, trebalo je ili pomaknuti početak projekta i provedbu pojedinih aktivnosti ili odmah revidirati projektne elemente i početak pojedinih aktivnosti.

Potrebno je jasnije delegirati zaduženja i provesti upoznavanje s pravilima provedbe, te definirati duži period za lansiranje projekta i provjeru svih pretpostavki. Primjerice, pomicanje početka projekta je izravno kolidiralo sa redoslijedom i ritmom studentskih aktivnosti, te rokovima za izvršavanje fakultetskih obveza, pa je u nekim dijelovima projekta bilo vrlo teško dobiti puni angažman studenata. Sličan problem se dogodio i s angažmanom partnera iz organizacija civilnog društva, te s posvećenošću projektu. Administrativno osoblje i osoblje zaduženo za praćenje financija je trebalo jasnije obvezati na poštivanje pravila rada na projektu, poštivanje rokova i regulirati rješavanje i premošćivanje situacija s izmjenama u osoblju (obavezno održati sastanak i educirati novu osobu za nastavak rada na preuzetim obvezama, te skratiti period definiranja kome će što biti delegirano (pravovremeno slanje ZNSova, praćenje tijeka novca, prenamjene, te uključivanje projektnog odbora). Odabir članova bi trebalo vršiti prema motivaciji i dostupnosti uz zadržavanje razine odlučivanja.

Izazovi i naučene lekcije su uglavnom vezani uz ostvarenu razinu aktivnosti i postignute rezultate projekta. Naime, prije početka projekta potrebno je upoznati se s obvezama svih partnera u vezi s drugim projektima i tekućim obvezama, te zatražiti uspostavljanje

ravnoteže na način da ne utječe na realizaciju projekta. Zatim, motivacija studenata i predstavnika organizacija civilnog društva je varirala, a nisu postojali mehanizmi intenziviranja motivacije. Primjerice, studenti su dobili mogućnost opravdanog odsustvovanja s nastave, no, kako su većinom dobri studenti koji redovito polažu ispite, nisu to željeli koristiti, pa su nađeni drugi načini i modeli njihovog sudjelovanja (npr. uklapanjem u projekte na različitim kolegijima, kombinacijom društveno korisnog učenja s gradivom i sl. Trajanje radionica i hubova je bilo predugo za obje skupine, nekim su hubovi bili ili samo „usputni projekt“ ili čak „preveliki zalogaj“. No, najvažniji faktor uspjeha je bila motivacija nositelja društveno poduzetničkih pothvata, kao i uloga lidera u zajednicama, jer ovaj projekt zahtijeva terenski rad bez preskakanja faza i koraka. Iako je ideja sa zajedničkim radionicama i edukacijama bila dobro prihvaćena na početku, vrlo brzo se iskristaliziralo da nitko od dionika ne može odvojiti puno vremena za to (čak i ako im je bilo jako važno). Kasnije je utvrđeno da je rad sa poduzetnicima i nosiocima ideja bio puno učinkovitiji, otvoreniji i produktivniji kada se radilo individualno.

Glavne prepreke razvoju podupirućeg ekosustava za društvena/socijalna poduzeća u promatranim lokalnim zajednicama su bile:

1. percepcija društvenog/socijalnog poduzetništva kao neuspješnog poduzetništva
2. nedovoljno naglašavanje koristi od društvenog/socijalnog poduzetništva i njegov utjecaj (*social impact*)
3. nepostojanje moćnog i transparentnog poticajnog sistema i infrastrukture

Nadalje, glavni faktori koji bi mogli doprinijeti razvoju društvenih/socijalnih poduzeća u promatranim zajednicama su:

1. ukazivanje na prednosti i koristi od društvenog/socijalnog poduzetništva i društvenih inovacija
2. olakšice proporcionalne koristima od društvenog/socijalnog poduzetništva
3. pozitivna i kontinuirana medijska kampanja

Iz toga proizlaze dva moguća scenarija razvoja društvenih/socijalnih poduzeća u ovim zajednicama: nastaviti će imati etiketu neuspješnih poduzeća (jer neće imati dovoljno potpore, pa možda neće uspjeti) ili će postati poželjan oblik djelovanja zbog pozitivnih iskustava i poticaja.

Obećavajući trendovi za razvoj društvenog/socijalnog poduzetništva se očituju u sljedećem:

1. isticanje pozitivnih primjera, te rast mreže podupiratelja/zagovaratelja društvenog/socijalnog poduzetništva i društvenih inovacija
2. sve veći broj trenera, konzultanata i mentora za društveno/socijalno poduzetništvo
3. edukacija - sve više mladih se kroz obrazovni program i sustav upoznaje s konceptom društvenog/socijalnog poduzetništva i društvenih inovacija

Nažalost, postoje i dosta jaki prijeteći trendovi za razvoj društvenog/socijalnog poduzetništva: jačanje nedemokratskih i diskriminatorских snaga, animozitet prema različitostima, te rastući primitivizam i sebičnost.

Postojanje različitih oblika društvenih/socijalnih poduzeća i dobra prepoznatost zadruge, udruge i fondacija/zaklada (uz manju upoznatomost s mogućnostima djelovanja ustanova,

d.o.o. i obrta kao socijalnih poduzeća) pretpostavka su budućeg razvoja ove vrste poduzetništva.

Na razvoj društvenih/socijalnih poduzeća je utjecao i društveno-politički kontekst u Hrvatskoj: kod starijih generacija je djelovao poticajno, a kod mlađih neutralno; kod njih se potreba za djelovanje kroz socijalno poduzetništvo javlja kao protest protiv sustava s greškama

Potrebno je što više dijeliti priče-uspjeha, te primjere dobre prakse.

5



Preporuke za dionike



1. Neuspjeh dolazi kad ne slušate. Ne možete samo nešto osmisлити i pretpostaviti je da je to idealno. Na nama je da budemo sigurni da se uživimo u problem, slušamo one kojima rješavamo taj problem i kontinuirano tražimo povratnu informaciju kako bismo poboljšali šanse za uspjeh - ako ne ovaj put, sljedeći puta.
2. Slušajte svoje klijente/kupce/korisnike, uzmite u obzir sve što vam kažu, procjenjujte mogućnosti, proučite detalje, dobro upoznajte ciljanu publiku, a zatim, ako je potrebno, zanemarite sve i osmislite ono što mislite da će najbolje funkcionirati!
3. Budućnost uspješnih poduzetničkih inicijativa leži u njihovoj urođenoj sposobnosti da s jednakom lakoćom iskorištavaju postojeće poslovne modele, dok istovremeno istražuju nove mogućnosti rasta. Neovisno o svojoj veličini i dometu, da bi preživjele u današnjem ubrzanom poslovnom svijetu u kojem se svakodnevno događaju poremećaji, velike i male tvrtke moraju usvojiti ovaj pristup radi postizanja konzistentnog i mjerljivog rasta.
4. Procesi uključivanja građana u procese donošenja odluka su dugotrajni i treba se pripremiti da rezultati neće doći odmah. Međutim, potrebno je uključiti sve strane u planiranje i provedbu aktivnosti, što daje prostor za izgradnju odnosa suradnje i razvijanje zajedničkih projekata, od kojih je značajan i ovaj tip projekta (pop-up ruralni društveno inovativni hubovi), kao poticaj za razvoj (društvenog) poduzetništva.
5. Treba započeti s malim projektima i malim rezultatima, budući da su oni realniji i brže ostvarivi, te svojom vidljivošću mogu dati poticaj svima i motivirati ih za nove ciljeve.
6. Transparentnost, kooperativnost i otvorenost među partnerima su ključne za uspjeh ovakvih projekata.
7. Međusektorska suradnja je značajan jamac za sinergijsko djelovanje ovakvih projekata: lokalne vlasti trebaju uključivati poslovni sektor, udruge i inicijative građana u neposredno planiranje i provedbu aktivnosti ruralnog razvoja. Lokalne akcijske grupe su važan partner i inicijator takvih procesa suradnje.
8. Tradicionalne ruralne aktivnosti (npr. poljoprivreda) ne mogu biti dovoljne za razvitak gospodarstva u ruralnim područjima, treba razvijati i druge, nove industrije, djelatnosti i usluge, a pop-up ruralni društveno inovativni hubovi su upravo inicijative koje tu mogu pomoći.
9. Razvojna politika ruralnih područja treba omogućavati poticanje samo-inicijative i znanja svojih stanovnika, te otvarati puteve kapitalu, znanjima, programima potpore uz uvažavanje ambicije lokalnog stanovništva, te autohtonih potencijala.
10. Izgradnja horizontalnih i vertikalnih partnerstava, te razumijevanje globalnih trendova olakšavaju prodor inovativnih ideja i praksi u ruralna područja.
11. Poduzetnički pothvati se moraju bazirati na konkurentnosti i ne ovisiti o potporama i programima poticanja, koji su dobrodošli, ali nipošto ne smiju biti jedini ili presudni faktor donošenja odluke o pokretanju pothvata. Inovativnost postaje imperativ.

6



Kratice i pojmovnik



Popis kratica

DKU – društveno korisno učenje

JLS – jedinica lokalne samouprave

LAG – Lokalna akcijska grupa

LEADER – Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale (Veza među aktivnostima razvoja ruralnog gospodarstva)

OCD – organizacija civilnog društva

OECD – Organization for Economic Cooperation and Development (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj)

PT – projektni tim

DPP - društveno-poduzetnički pothvat

DIP - društveno-inovativni pothvat

MVP - Minimum Viable Product

Pojmovnik

Osnovni pojmovi korišteni u metodologiji:

DEPOPULACIJA je smanjivanje ukupnoga broja stanovnika nekog područja ili države uvjetovano bilo prirodnim padom stanovništva (suvišak umrlih nad brojem rođenih) ili negativnim migracijskim saldom (više iseljenih nego useljenih stanovnika u određenom području).

DIVERZIFIKACIJA podrazumijeva proširenje gospodarske djelatnosti na veći broj proizvoda ili usluga, proširenje asortimana proizvodnje ili prodaje proizvoda.

DRUŠTVENI KAPITAL je skup kulturnih osobina koje stvaraju i održavaju međusobno povjerenje i suradnju među članovima određene društvene zajednice. Društveni kapital je ključni čimbenik gospodarskog, društvenog i političkog razvoja.

DRUŠTVENO KORISNO UČENJE je učinkovit način povezivanja studenata i fakulteta s organizacijama civilnog društva i širom društvenom zajednicom. Kroz društveno korisno učenje studenti primjenjuju znanja i vještine stečene na studiju za razvoj i provedbu projekata kojima se rješavaju konkretni društveni problemi.

INOVACIJA je uvođenje novosti u postupku i radu (o tehnologiji, o patentima, o proizvodnji i sl.)

LEADER PRISTUP je pristup koji pridonosi prilagođavanju ruralnih politika Europske unije specifičnim potrebama pojedinih ruralnih prostora. Provode ga Lokalne akcijske grupe. Sastoji se od sedam osnovnih načela: 1. Održivi ruralni razvoj, 2. Pristup temeljen na osobitostima područja, 3. Pristup odozdo prema gore, 4. Uspostavljanje lokalnih partnerstva, 5. Inovativnost, 6. Integralan i višesektorski pristup, 7. Umrežavanje i 8. Suradnja

LEAN PRISTUP je pristup čiji je cilj skratiti razvojne cikluse proizvoda i brzo otkriti je li predloženi poslovni model održiv. Lean pristup primjenjiv je u svim djelatnostima i u svim organizacijskim strukturama.

LOKALNA AKCIJSKA GRUPA podrazumijeva stvaranje lokalnih partnerstava lokalnih dionika iz javnog, privatnog i civilnog sektora.

MVP (Minimum Viable Product) - je proizvod s dovoljno značajki da zadovolji rane kupce i pruži povratne informacije za budući razvoj proizvoda.

ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA je organizacijska struktura čiji članovi imaju ciljeve i odgovornosti od općeg interesa te koji djeluju kao posrednici između javnih vlasti i građana. One su socijalno 'ljepilo' koje društvo drži zajedno. Neke od organizacija civilnog društva su: zaklade, udruge, fundacije, ustanove (vrtići, škole, knjižnice i dr.), mjesni odbori.

PODUZETNIŠTVO je gospodarska aktivnost privatnih poduzetničkih inicijativa s ciljem ostvarivanja općih – društvenih te individualnih društvenih te individualnih – vlastitih interesa. To je aktivnost pojedinca ili skupine ljudi koji, koristeći neku ideju, ulažući kapital u njezinu realizaciju te preuzimajući sav rizik, stvaraju proizvod ili uslugu od prodaje kojih očekuju dobit.

RURALNI RAZVOJ podrazumijeva usmjerenost na unaprjeđenje gospodarskoga rasta, modernizaciju, povećanje poljoprivredne proizvodnje i stvaranje okvira za zadovoljavanje primarnih potreba kao što su obrazovanje, zdravstvo i opskrba vodom ruralnih područja.

RURALNI HUB je radna skupina za provedbu inovativnih projektnih i mikropoduzetničkih aktivnosti s ciljem aktiviranja i mijenjanja ruralnih zajednica. Članovi hubova dijele suživotni i suradnički ruralni prostor.

RURALNO PODRUČJE je područje koje obuhvaća ljude, zemlju i druge resurse u otvorenim prirodnim područjima i ruralnim naseljima izvan neposrednog ekonomskog utjecaja glavnih urbanih centara.

Popis slika

str. 2: Slika 1: Koncept, metodologija i partneri projekta Pop-up ruralni društveno-inovativni hubovi

str. 7: Slika 2: Faze u razvoju projekta

str. 22: Slika 3: Proces testiranja metodologije i provođenja aktivnosti hubova

str. 23: Slika 4: Proces razvoja start-up projekata

str. 24: Slika 5: Proces višesmjernje komunikacije tijekom provođenja aktivnosti huba

str. 28: Slika 6: Pregled nefinancijskih podrški prema području razvoja

str. 29: Slika 7: Pregled vrsta financijske podrške i njihovih nosilaca i izvora

Literatura

1. Alpeza, M., Oberman, M. i Has, M. (2019). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj 2018 (uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2017. godinu Zagreb. CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf>)

2. Blank, S. (2012), The Startup Owner's Manual

3. Cooper, B., Vlaskovitz, P. (2010.), Entrepreneurs guide to customer development

4. Ćorić, G. (2016). SURADNJA OBRAZOVNIH INSTITUCIJA S PODUZETNICIMA I PODUZETNIČKIM INICIJATIVAMA U NASTANKU: POMOĆ U PRIBLIŽAVANJU OBRAZOVNIH PROGRAMA I TRŽIŠTA RADA. Praktični menadžment, 7(1), 28-38. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/171160>

5. Golob, B. (2009). Inovacija od ideje do tržišta. Priručnik za stvaranje novih proizvoda, usluga i poslovnih modela. Rijeka: Dragon doo

6. Golob, B. (2012). Inovacija poslovnih modela. Rijeka: Znanstveno-tehnologijski park Sveučilišta u Rijeci/EEN

7. Guillebeau, C. (2012.), The \$100 Startup

8. ILO, UNDP, UNOPS (2003). Pokrenite svoj posao – Priručnik, Radna bilježnica, Poslovni plan

9. Karzen, M., Vuković, S., Kalac, S. i Ćorić, G. (2018/2019). Priručnik: Društvene inovacije i socijalno poduzetništvo. Osijek: Slap

10. Kawasaki, G. (2015), The Art of the Start 2.0
11. Laslavić, Ž. (2015). 8 odlika dobrog mentora, <https://lider.media/znanja/8-odlika-dobrog-mentora/>
12. Maurya, A. (2012), Running lean
13. Maurya, A. (2016), Scaling lean
14. Nikolić, G., Zorić, D. (2014). Razvoj startup kulture u Hrvatskoj u funkciji razvoja gospodarstva. Praktični menadžment, 5(2), str. 98-102.
15. Osterwalder, A. (2010.), Business Model Generation
16. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb
17. Peharda, R. (2017) Zašto je mentorstvo idealna metoda za profesionalni i osobni razvoj, <http://www.womeninadria.com/zasto-je-mentorstvo-idealna-metoda-za-osobni-profesionalni-rast-i-razvoj/>
18. Ries, E. (2011), The Lean Startup
19. Ries, E. (2013). Lean startup: kako današnji poduzetnici koriste neprestanu inovativnost za stvaranje u potpunosti uspješnih poslova. Zagreb: Mate.
20. Sarasvathy, S. (2008). Effectuation Elements of Entrepreneurial Expertise – New Horizons in Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
21. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2019). Global Entrepreneurship Monitor: Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2018. Zagreb: CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf>)
22. Štulhofer, A. (2005) Civilno je društvo ključna poluga razvoja društvenog kapitala, Civilnodruštvo.hr, Vol. 2., No.5.
23. Thiel, P., Master, B. (2014.), Zero to One
24. Thiel, P. (2015). Zero to one: zapažanja o startup kompanijama, ili kako izgraditi budućnost. Zagreb: Večernji list
25. Tupek, K.L. i Ćorić, G. (2018). Utjecaj poduzetničkih inkubatora na generiranje ideja i uspjeh start-up projekata u Hrvatskoj. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 8(1), 125-152. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/202733>
26. Watt, J. (2016.), Business for Punks
27. Yoskovitz, B., Croll A. (2013.), Lean Analytics

Lider.media. (2015). 5 stvari koje morate znati prije nego se odlučite za mentorstvo <https://lider.media/znanja/5-stvari-koje-morate-znati-prije-nego-se-odlucite-za-mentorstvo/>

LOKALNA RAZVOJNA STRATEGIJA LAG-A MEĐIMURSKI DOLI I BREGI OD 2014. DO 2020. GODIN. Dostupno na: <http://lag-medjimurskidoliibregi.hr/lokalna-razvojna-strategija/>

Lokalna razvojna strategija LAG-a Škoji 2014.-2020. dostupno na: <http://www.lag-skoji.hr/lokalna-razvojna-strategija/>

Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi Republike Hrvatske (2011). Priručnik za mentore za socijalno uključivanje, <https://mdomsp.gov.hr/userdocsimages/arhiva/files/65078/Priru%C4%8Dnik%20za%20mentore%20za%20socijalno%20uklju%C4%8Divanje.pdf>

Obrazac_2B_Obrazac_PopUpRuralHubs-2

Poduzetničke bilježnice u izdanju Centra za poduzetništvo Osijek, PODI, Centra za civilne inicijative, itd.

Program ruralnog razvoja 2014. – 2020. godine, dostupno na: <https://ruralnirazvoj.hr/program>

Project of the day: Rural hub. Dostupno na: <https://blog.p2pfoundation.net/project-of-the-day-rural-hub/2016/12/07>

Što je to ruralni razvoj? Dostupno na: <http://www.hmrr.hr/hr/ruralni-razvoj/sto-je-to-ruralni-razvoj>

<https://blog.leanstack.com/>

<https://ccednet-rcdec.ca/> / CED Toolbox

<https://steveblank.com/>

Bilješke o autorima



Gordana Čorić, viša predavačica na Veleučilištu VERN' (kolegiji iz područja inovativnog poduzetništva, poslovne etike, društvenih inovacija, design thinkinga, itd.), te vlasnica konzultantske tvrtke Festina Lente (poslovne usluge, savjetovanje/konzalting, programi obuke). Suradnja s IMPACT HUBom Zagreb, te studentskim inkubatorom na Veleučilištu VERN, kao i mentorska i ocjenjivačka iskustva na brojnim start-up i socijalno-poduzetničkim programima i natjecanjima, obogatila je radom na projektima SILICE (edukacija i mentorstvo voditelja Social Innovation Labova u Indiji i Izraelu), Pop-up ruralni društveno inovativni hubovi/inkubatori (projekt društveno korisnog učenja i razvoja mikropoduzetničkih pothvata, u suradnji s LAGovima kao nosiocima ruralnog razvoja u Međimurju i na otoku Visu), te eCeker (webshop i klaster lokalnih proizvođača hrane).



Sandra Kantar, sociologinja, profesorica visoke škole na Visokom gospodarskom učilištu u Križevcima (kolegiji Ruralna sociologija, Osnove poslovne etike, Bioetika, Ruralni razvoj, Ruralni turizam na Preddiplomskom stručnom studiju i Održivi razvoj u poljoprivredi, Destinacijski menadžment u ruralnom turizmu i Projekti ruralnog razvoja na Specijalističkom diplomskom stručnom studiju). Surađivala je na brojnim projektima u okviru TEMPUS PROGRAMA, INTERREG III A programa SLO-HU-CRO, IPA prekograničnog programa Mađarska – Hrvatska, ERASMUS programa i slično. Kao autorica i koautorica objavila je 40-ak domaćih i stranih stručnih i znanstvenih radova, 8 stručnih istraživačkih izvještaja i studija, mentorirala 30-ak završnih radova na preddiplomskom i specijalističkom studiju. Dobitnica je nagrade za istraživačku izvrsnost: Research excellence award in recognition of outstanding scientific contribution to the International Conferences „Vallis Aurea“ from the year 2008 to 2016 on the occasion of 5th International Conference „Vallis Aurea“ Focus on: “Research and Innovation, Požega, 2016.



Kristina Svržnjak, agroekonomistica, profesorica visoke škole na Visokom gospodarskom učilištu u Križevcima na ekonomskim predmetima primijenjenim na poljoprivredu na preddiplomskom i specijalističkom diplomskom stručnom studiju. Koordinatorica je udruge bivših studenata Visokog gospodarskog učilišta u Križevcima (Alumni VGUK) te je voditeljica studentskog poduzetničkog agroinkubatora. Znanstveni interesi usmjereni su na agrarnu politiku, ruralni razvoj i ruralni turizam te je na tom području sudjelovala na znanstvenim projektima Ministarstva znanosti te stručnim projektima u okviru TEMPUS PROGRAMA, INTERREG III A programa SLO-HU-CRO,

IPA prekograničnog programa Mađarska – Hrvatska, ERASMUS programa i slično. Također iz tih područja objavila je niz znanstvenih i stručnih radova. Vlasnica je ekološkog obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva, članica Upravnog odbora Hrvatskog agroekonomskog društva te aktivna članica Udruge ekoloških proizvođača Koprivničko-križevačke županije.



Irena Kedmenec docentica je na Fakultetu organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu od 2017. godine, nakon osam godina rada na mjestu asistentice. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Zagrebu 2009. godine, a doktorirala 2015. godine na Poslovno-ekonomskom fakultetu Mariboru u Sloveniji. Predaje različite predmete kao što su: Osnove ekonomije, Poslovno planiranje, Socijalno poduzetništvo i Poduzetnički pothvat. Radi na razvoju poduzetničke kulture u Hrvatskoj kombinirajući svoj nastavni i znanstveni rad s radom u civilnom sektoru i gospodarstvu kroz mnoge projekte kao što su: IPA HR-SI "EDU-preneur" u modulu Osnivanje i upravljanje poduzećem u 2011.-2012.; Market Basket 2.0 Model studentske virtualne mobilnosti 2014.-2017.; Inovaloca 2015.; 3P - Planiram, poduzimam, promoviram! u 2015.-2016.; POP-UP ruralna društveno-inovativni poduzetnički hubovi 2018.-2020.



Kristina Detelj docentica na Fakultetu organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu na kojem radi od 2007. godine. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Zagrebu 2003. godine, a doktorirala 2015. godine na Poslovno-ekonomskom fakultetu u Mariboru (Slovenija). Prije rada na fakultetu radila je u računovodstvu HŽ-a i kao kreditni analitičar u Raiffeisen banci. Predaje razne predmete vezane uz ekonomiju i poduzetništvo (Planiranje, strategije, socijalno poduzetništvo, financije...). Uvijek se trudi da studentima povezuje gradivo sa stvarnim životnim iskustvom. U tim područjima radi i istraživanja te objavljuje stručne i znanstvene radove. Osim u nastavi vrlo je aktivna kao trener u različitim nacionalnim i međunarodnim projektima: IPA HR-SI "EDU-preneur" u modulu Osnivanje i upravljanje poduzećem u 2011.-2012.; Erasmus IP - Europske poslovne vještine u 2013. godini; Market Basket 2.0 Model studentske virtualne mobilnosti 2014.-2017.; Inovaloca 2015.; 3P - Planiram, poduzimam, promoviram! 2015.-2016.; POP-UP ruralni društveno-inovativni poduzetnički hubovi 2018.-2020.; ABCitiEs 2018.-2021. WeRIn 2021-2023.



Darko Ciglar radi kao trener, savjetnik i voditelj projekata u ACT Grupi. Više od 10 godina rada u civilnom društvu, s neprofitnim organizacijama, društvenim poduzetnicima samo je potaknulo želju za boljim razumijevanjem utjecaja i promjena koje stvaramo te načina kako to sve pratiti i mjeriti. Posljednjih godina intenzivnije se bavi tim područjem - dio je tima ACT Grupe za mjerenje i upravljanjem za bolji društveni utjecaj.



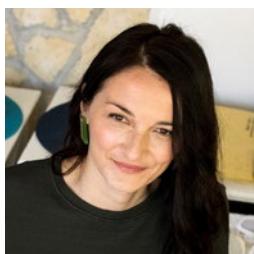
Sanja Krištofić, predsjednica LAG-a s višegodišnjim menadžerskim, projektnim i financijskom iskustvom u području proizvodnih, društvenih i civilnih djelatnosti te manje ili više zahtjevnih projekata i investicija. Kroz svoj rad u LAG-u surađuje s javnim, gospodarskim i ciljnim skupinama te kroz provedbu projekata Ruralnog razvoja RH, kao i ostalih dostupnih projekata EU, unapređuje i podiže svijest, standard, gospodarski i društveni razvoj cijelog područja LAG-a Međimurski doli i bregi.



Vedrana Radmanić, magistra geografije - smjer prostorno planiranje i regionalni razvoj, od 2013. godine radi kao voditeljica LAG-a Međimurski doli i bregi. Kontinuirano radi na provedbi projekata LAG-a, prvenstveno na implementaciji LEADER programa i Programa Programa ruralnog razvoja RH, ali i projekata financiranih iz Europskog socijalnog fonda, Erasmus+ programa i Programa prekogranične suradnje Interreg Slovenija-Hrvatska. Ima dugogodišnje iskustvo u upravljanju neprofitnim organizacijama (kao volonter u Udruzi mažoretkinja Nedelišća), a radila je i kao voditeljica ureda Turističke zajednice Općine Nedelišće te u prostornom i strateškom planiranju kroz stručnu praksu i stručno osposobljavanje.



Ivan Sever, voditelj projekata zaposlen u konzultantskoj tvrtki BDC d.o.o. Radi na provedbi projekata financiranih iz fondova EU: Europskog socijalnog fonda, Programa prekogranične suradnje Interreg Mađarska-Hrvatska. Stručni suradnik u LAG-u Međimurski doli i bregi od 2016. do 2020. godine. Radio na implementaciji LEADER programa i Programa Programa ruralnog razvoja RH kroz redovan rad LAG-a. Voditelj projekta financiranog sredstvima Europskog socijalnog fonda (POP-UP ruralni društveno-inovativni hubovi), sudjelovao u provedbi projekata iz programa Erasmus+ i Programa prekogranične suradnje Interreg Slovenija-Hrvatska.



Ivana Pozaić, magistra novinarstva s višegodišnjim radnim iskustvom u financijskom sektoru. Nakon preseljenja iz Zagreba na Vis zapošljava se u LAG-u Škoji kao stručna suradnica i koordinator aktivnosti projekta POP-UP ruralni društveno-inovativni hubovi. Trenutno zaposlena kao viša savjetnica u LAG-u Škoji na poslovima provedbe Lokalne razvojne strategije i LEADER/CLLD mjere te kao volonter sudjeluje u radu FLAG-a Škoji.



**POP-UP RURALNI
DRUŠTVENO-INOVATIVNI
HUBOVI**

Impresum

Nakladnik

Visoko gospodarsko učilište u Križevcima
LAG Međimurski doli i bregi
ACT grupa

Recenzenti:

Dr.sc. Tamara Šmaguc, asist.
Dr.sc. Silvije Jerčinović, v.pred.

Lektor:

Dr.sc. Tamara Šmaguc, asist.

©Copyright

Autori, Visoko gospodarsko učilište u Križevcima,
LAG Međimurski doli i bregi i ACT grupa

Križevci, 2021.

ISBN 978-953-6205-39-4
Elektronska publikacija



Uređivanje i izrada priručnika:

Gordana Ćorić, Darko Ciglar

Stručnjaci koji su sudjelovali u izradi metodologije:

Darko Ciglar, Gordana Ćorić, Sandra Kantar, Kristina Svržnjak,
Kristina Detelj, Irena Kedmenec, Ivana Pozaić, Ivan Sever,
Vedrana Radmanić, Sanja Krištofić

Posebno hvala svim studentima VERN'a, FOla i VGUKa,
alumnijima i predstavnicima OCD-a te nositeljima
društveno-poduzetničkih pothvata koji su sudjelovali u
projektu i ruralnim hubovima.



**POP-UP RURALNI
DRUŠTVENO-INOVATIVNI
HUBOVI**

www.ruralhubs.net

