

# Nacrt agilnog integriranog akcijskog plana Hrvatske mreže za društveno poduzetništvo

Ranko Milić, CEDRA Split, CEDRA HR, DIESIS, Eupolis grupa

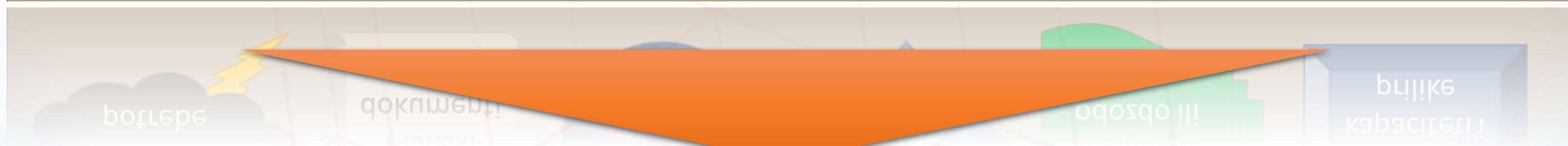
# Kratko predstavljanje: Ranko Milić

- mag. inž. el., smjer automatika, upravljanje složenim društvenim i gospodarskih sustavima
- Savjetnik za agilne integrirane strateške razvojne projekte i programe i regenerativni razvoj
- Posebni interes: regenerativni ekosustavi i izgradnja kapaciteta za integrirani eko-društveno-gospodarski razvoj
- Predsjednik i suosnivač CEDRA Split i CEDRA HR, direktor i osnivač Eupolis grupe d.o.o.,
- Suinicijator pokretanja nacionalne inicijative Izvrsna.Hr i međunarodne inicijative Excellent.Hr
- Cilj: globalne platforme izvrsnosti za društvo i gospodarstvo 5.0 kroz eko-društvenu-ekonomiju
- Inicijator WisePlace/WiseVersity NEB /EDE inovacijskih superklastera u suradnji s DIESIS-om i EK
- Pokretač izrade međusektorskih partnerstava za razvoj i integriranih agilnih akcijskih planova zelene tranzicije u JH

# Zašto akcijski plan?

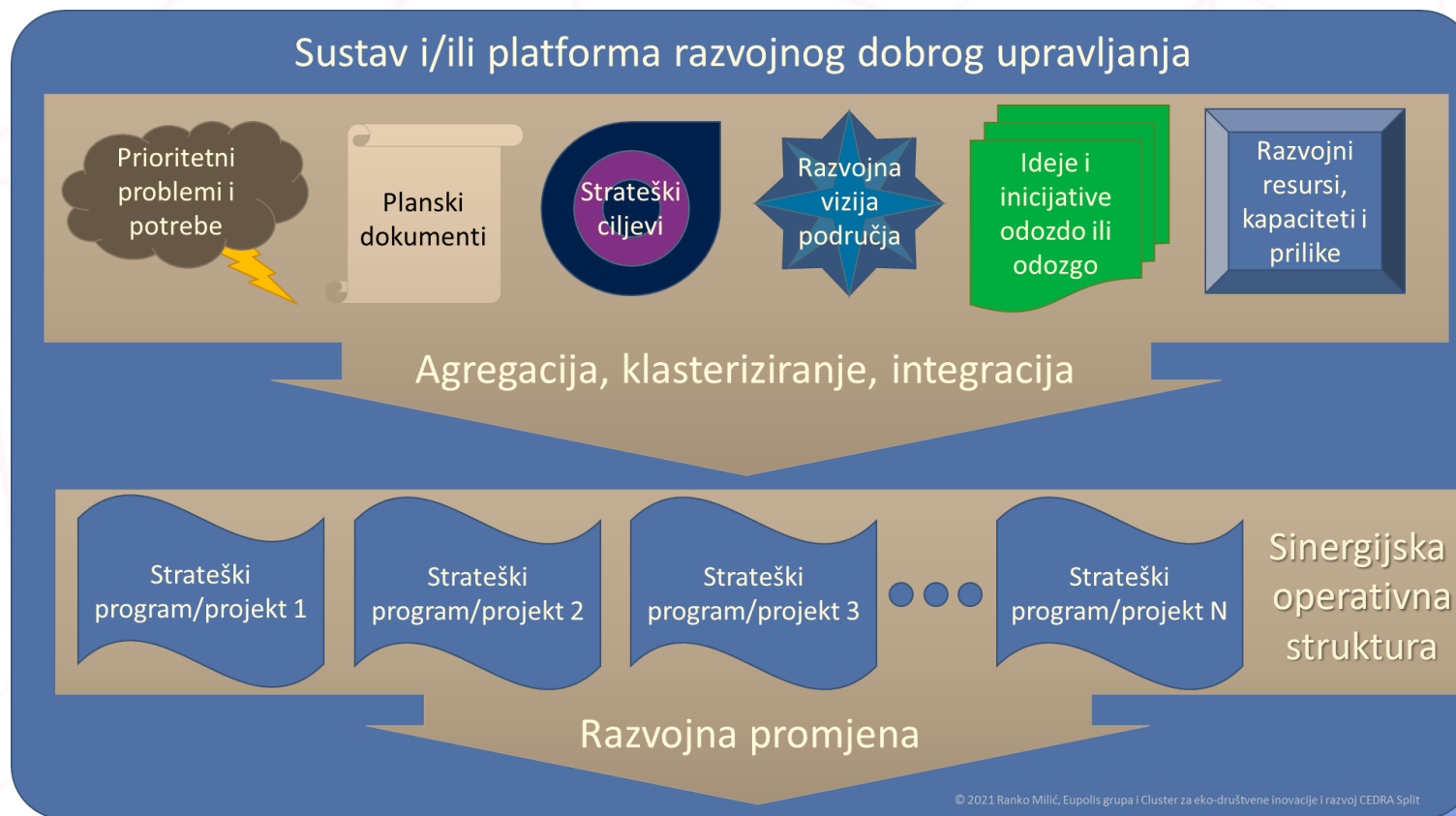
- Potrebe i problemi društva i gospodarstva >>> od resursa i kapaciteta za njihovo rješavanje
- (E)DPI/ i se nisu uspjeli nametnuti kao odgovor na potrebe i probleme
- Postojala je strategija, ali se od nje vrlo malo ili gotovo ništa nije realiziralo
- Ekosustavi za (E)DP/I se nisu razvili na način na koji je bilo potrebno
- Dionici su krenuli svako svojim putem, nije se dogodila sinergija, ekonomija obujma
- Ipak, počinje se stvarati kritička masa svijesti među dionicima o potrebi reorganizacije
- Nove okolnosti (krize, ali i financijski instrumenti, nova svijest dionika) => nove mogućnosti
- Postojeći okviri, naučene lekcije, nema vremena ni kapaciteta za nove dugotrajne planske procese

# Čak i kad imamo OK podloge, razvoj se ne događa. Zašto?



Ostvarenje razvojne vizije, ciljeva i potreba

# Strateški integrirani programi i projekti međusektorska razvojna partnerstva kao alati operacionalizacije razvoja



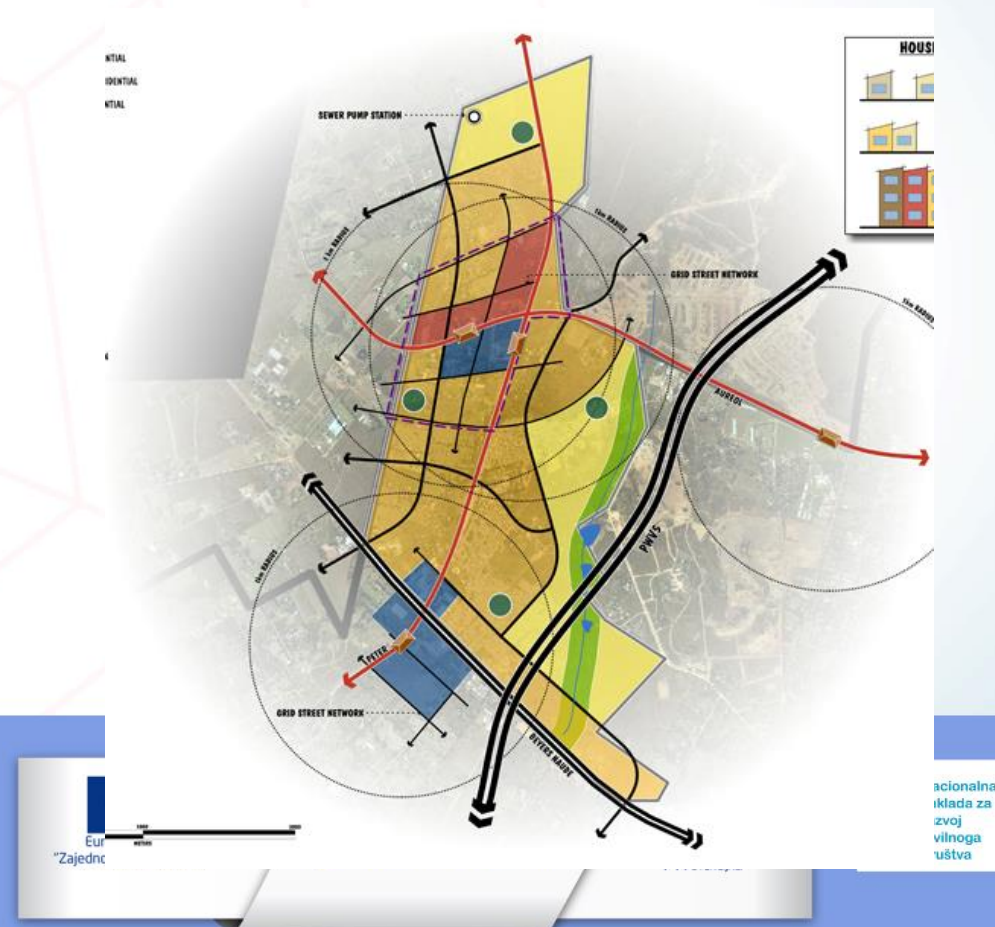
# Što su strateški integrirani partnerski projekti?

- Razvoj i rješavanje složenih problema i potreba zajednica traži nove pristupe
- Izolirani točkasti/sektorski projekti => nema sinergije i systemske promjene
- Jednokratne intervencije => učinci nestaju nakon završetka financiranja
- „Top-down” => dionici ih ne prihvaćaju kao „svoje”, „nemaju korijen” i „venu”
- Ovakvi pristupi imaju slab utjecaj, očajnu ekonomsku učinkovitost i održivost
- Potrebni novi razvojni modeli i instrumenti => agilni strateški integrirani projekti
- Ako traju 5 i više godina => često se zovu i integrirani strateški programi



# Strateški program i projekti

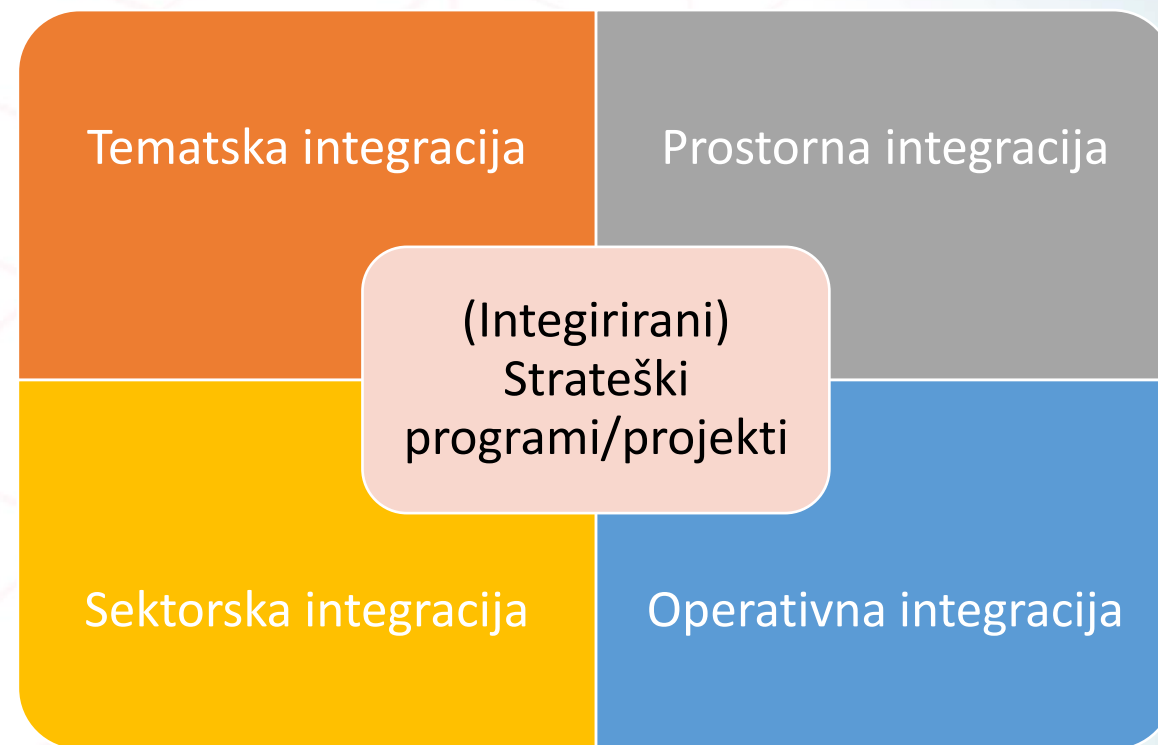
- Cilj: cjelovita transformacija prostorne, ekonomske i sociokulturne strukture šireg područja i više sektora tijekom duljeg vremena
- Koordinirani od javnih i u partnerstvu s privatnim i civilnim akterima
- Povezuju viziju, interese i potrebe svih bitnih aktera uključivo lokalnih ljudi i gospodarstva, ali i resursa (prostorni, financijski, ljudski kapital)
- Bave se ključnim problemima i potrebama područja na integrirani način (problemi su povezani => izoliranim ciljanjem nema pomaka)



# Strateški projekti

- „odmak od tradicionalnoga regulativnog i birokratskog pristupa planiranju prema strateškom konceptu razvoja
- novi razvojni pristup i inovativni instrument u upravljanju razvojem
- cilj je povezivanje i ostvarivanje društveno-gospodarskih promjena”

*Albrechts, 2006*



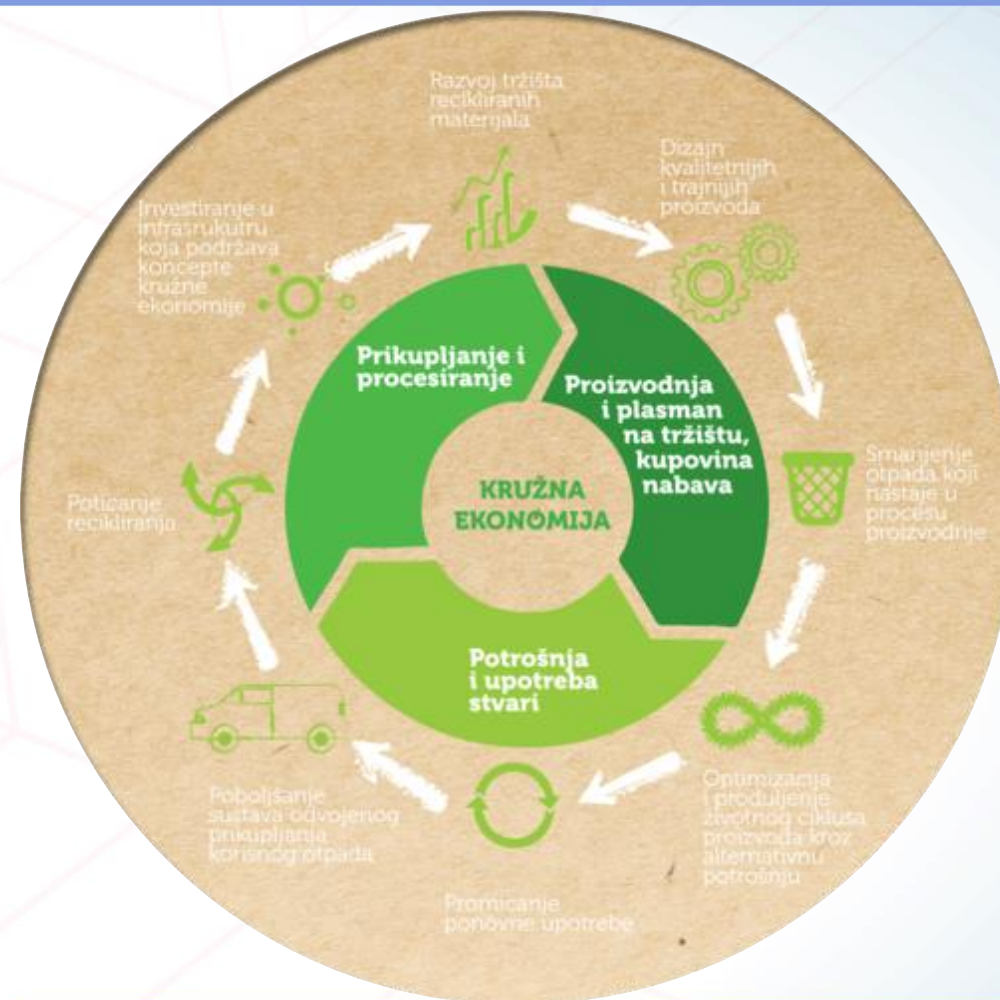
# Primjer: KruG.Hr

Kružno gospodarstvo podrazumijeva:

1. **podizanje svijesti i uspostava sustava aktivacije svih dionika** u privatnom, javnom, civilnom sektoru,
2. **uspostavu zaokruženih lanaca vrijednosti**, od faze dizajna i proizvodnje, preko potrošnje i ponovne uporabe,
3. **uspostavu sustava prevencije i smanjenja nastanka, odvojenog prikupljanja, ponovne uporabe i oporabe** što bliže mjestu nastanka

**Postavljanje infrastrukture i nametanje pravila za odvojeno prikupljanje otpada nije dovoljno!**

**Ovakvi projekti najčešće počinju od suradnje javnog, obrazovnog, poduzetničkog i civilnog sektora koji zajedno pokreću promjene na načelima društva i gospodarstva 5.0. i koji otvaraju iznimne mogućnosti za EDP/I**



# Nazivlje

- Strateški gradski/urbani, aglomeracijski, regionalni projekti
- *Flagship* projekti
- Veliki projekti (major projects)
- Urbani projekti velikog mjerila (large scale urban (re)development projects)
- Megaprojekti
- Strateška integrirana teritorijalna ulaganja
- (Strateški) Integrirani projekti/programi





# Što su agilni strateški integrirani projekti?

- Agilnost = adaptabilnost => paralelno kratkoročno, srednjoročno i dugoročno planiranje i djelovanje
- Sektor/aglomeracija/regija/konglomeracija/klaster  $\cong$  razvojni startup => min resursima do max razvoja
- Uključuju dinamične aspekte okruženja => odgovor na degradaciju eko-sustava => agilna regeneracija
- Eko-sustavi: prirodni, društveni, gospodarski, kulturni, javnozdravstveni, (geo)politički, demografski...
- Integriraju globalne (17 UN COR), EU (Zeleni plan, EU sljedeće generacije, Novi EU Bauhaus) i RH politike
- NRS RH do 2030., NPOO 2021.-2026, Interregovi, Programi Unije, Financijski instrumenti, EBRD/EIB...

[www.socialbiz.cerura.hr](http://www.socialbiz.cerura.hr)

Sadržaj prezentacije isključiva je odgovornost CERURA HR



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

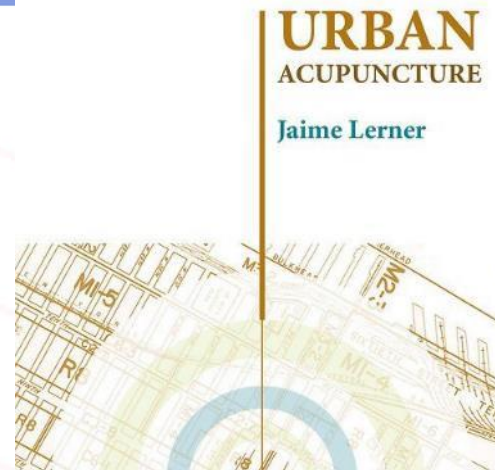
## Cilj: privući sredstva i uložiti ih u „3BL” projekte

- Povući sredstva na što brži i učinkovitiji način
- Sredstva nisu velika, potrebe daleko veće
- EU i dr. fondovi => razvojni „seed capital”
- Odabrati projekte s najboljim „3BL”
- Optimalni financijski miks



## Strateški projekti nisu nužno veliki i skupi projekti => pr. Ljubljana

- I male, „točkaste“ intervencije mogu biti sistemske
- „Urbana/razvojna akupunktura“ – „točke“ i „meridijani“
- Osmišljene da stvore utjecaj na cijeli prostor i sve dionike
- Višenamjenski trgovi, DKC-i, zeleni boravci, urbani vrtovi, mobil-hub
- Meridijani: pješačke, biciklističke, zelene mreže, intermodalnost
- Stvaranje mjesta ugodnih za život, s identitetom
- Izgradnja osjećaja zajednice, „vlasništva“, povezanosti i suradnje
- Mijenjanje percepcije gradova i regija => prostori kvalitete života
- Podižu konkurentnost i imidž
- Privlače mlade ljude, talente, ali i prava ulaganja i ulagače (i lokalne!)



# Kako strateške projekte povezati s financiranjem?

- Kombiniranje sredstava s više razina i u različitim oblicima/modelima financiranja
- VFO+NPOO=**24,2 mlrd** + Programi Unije: **1.074,3 mlrd €** + **dr. javni i privatni izvori**
- Za optimalni pristup => **agilna, pravodobna, koordinirana, mudra priprema**
- Koordinacija, suradnja i sinergija dionika svih sektora na različitim i istim razinama
- JLS, NUTS3, 2, 1, funkcionalni teritoriji, makroregije (JIR, MED...), višesektorski, JPP
- **Ponekad se strateški projekti dodjeljuju bez natječaja, tj. putem izravne dodjele**
- Kvalitetni strateški projekti mogu integrirati infrastrukturne i „soft“ elemente
- Infrastrukturni elementi ne moraju biti veliki, ali se mogu ostvariti velike promjene
- Npr. **ulaganje u sustav izvrsnosti u obrazovanju i poduzetništvu => u ljude i ideje!**

Vlada RH je na sjednici 5. studenoga 2020. donijela Odluku o operativnim programima vezanim za Kohezijsku politiku za financijsko razdoblje Europske unije 2021.-2027. u Republici Hrvatskoj i tijelima zaduženima za njihovu pripremu (u okviru Kohezijske politike):

Operativni program  
Konkurentnost i kohezija  
2021.-2027. (Europski  
fond za regionalni razvoj i  
Kohezijski fond)

Operativni program  
Učinkoviti ljudski  
potencijali 2021.-2027.  
(Europski socijalni fond +)

Integrirani teritorijalni  
program 2021.-2027.  
(Europski fond za  
regionalni razvoj,  
Kohezijski fond te Fond za  
pravednu tranziciju)



## Cilj: povećati dinamiku i utjecaj razvojnih nastojanja

1. Nužno je odabrati strateške projekte s najvećim povratom na ulaganja (pr. EuroVelo 8)
2. Povući EU sredstva na što brži, učinkovitiji, ekonomičniji, relevantniji i održiviji način (sredstva nisu velika, potrebe daleko veće => EU i dr. fondovi => razvojni „seed capital“). Fondovi => okidači lančanih investicija u:
  - I. Uspostavu partnerstva/eko-sustava
  - II. Istraživanje i prilagodbu dobrih praksi
  - III. Izgradnju razvojnih kapaciteta dionika
  - IV. Razvoj pilota – lokalnih dobrih praksi
  - V. Stvaranje uvjeta za generiranje održivih prihoda nakon završetka projekata
  - VI. Modeliranje i skaliranje
3. Aktiviranje lokalnih i globalnih javnih, privatnih i civilnih interesa, društvenog i financijskog kapitala => održivost



# Vizija

- EDE, zelene i digitalne inovacije - pokretači inovativnih agilnih integriranih strateških ulaganja visoke dodane vrijednosti kojima se Hrvatska pretvara u zemlju obrazovne, društveno-gospodarske i tehnološke izvrsnosti i lidera zelene, digitalne, regenerativne i uključive transformacije i ravnomjernog razvoja na načelima EDE, zelenih, plavih i digitalnih inovacija

# Prednosti strateških projekata



- ✓ Moguća izravna dodjela bespovratnih sredstava, kao i fazno financiranje iz više izvora financiranja (ne samo ITU UAS!)
- ✓ Dio kroz ITP, dio kroz Life, Obzor, programe teritorijalne suradnje (Adrion, EuroMED, HR-BIH-MNE), EBRD, EIB, privatni kapital...
- ✓ Međusektorski i regionalni lanci vrijednosti => sinergijski učinci, visoka dodana vrijednost, profitabilnost, održivost!
- ✓ Pr. povezivanje JLRS-ova, obrazovnih i znanstvenih ustanova, gospodarstva, udruga na realizaciji projekata obrazovne izvrsnosti
- ✓ Manje administracije: projekti od 2, 20 i 200 milijuna Kn zauzimaju slične administrativne kapacitete, a višestruko veći učinci
- ✓ Troškovi pripreme i sufinanciranja provedbe se mogu dijeliti na više dionika, moguća dinamična partnerstva za inovacije
- ✓ Smanjenje rizika: ono što se dogovori i pripremi, realizirat će se, a često se i svi troškovi pripreme mogu refundirati!

# Trenutačno stanje i koraci

- Faza programiranja: identifikacija projektnih ideja u tijeku
- Dio projektnih ideja integrirati/nadograditi u strateške projekte
- Strateške potrebe/ciljeve pretvoriti u integrirane strateške projekte
- Preporuka odabrati 10-12 ključnih projekata i organizirati timove oko njih
- Napraviti analizu dionika i interesa, stvoriti održive modele suradnje
- Integrirani projekti koji obuhvaćaju više povezanih sektora
- Grupirati prema tipologiji (obrazovanje i inovacije, KruG, turizam+, mudre nekretnine itd.)
- Definirati miks izvora seed + razvojnih izvora, pristupiti im sustavno i koordinirano
- Sustavno i ciljano privlačenje razvojnog kapitala iz svih dostupnih izvora

**MAJOR PROJECTS**  
The EU's largest investments for the benefit of regions and citizens

#EUinmyregion

Major projects are large-scale investments with a value of more than EUR 50 million each, supported by the EU's cohesion policy funding. The projects directly benefit Member States and their citizens, by creating:

- Better infrastructures
- A healthier environment
- New business opportunities
- New jobs

In the current 2014-2020 programming period, 310 major projects worth almost EUR 98 billion have already received the support from cohesion policy. The EU contribution amounts to EUR 48 billion. In addition, those projects triggered investments on the market, which would have not materialised without EU support

**Major projects across sectors**

Major projects mainly concern seven sectors: transport, environment, ICT, energy, health, culture and research.

Sector	Percentage
Transport, environment	85%
ICT, energy, health, culture and	15%
Other	62%
Other	23%

7 SECTORS

Regional and Urban Policy

## Razine strateških projekata

1. JLS, 1 ili više dionika ili sektora 1 JLS-a (pr. JLS + komunalna tvrtka + udruge + edu...)
2. Funkcionalno područje, 1 ili više dionika/sektora više JLS-ova unutar UPD/županije
3. Urbana aglomeracija
4. Županija
5. Više aglomeracija i županija ili cijela NUTS-s regija
6. Više NUTS-2 regija (pr. PH+JH) ili **cijela NUTS-1 regija – Republika Hrvatska**
7. **Makroregije** – pr. Dunavska regija, Središnja Europa, Jadransko-jonska, Mediteran...
8. **Transregionalno ili sektorski na razini cijele EU i šire** (pr. CBC, Zapadni Balkan)

# Prijedlozi strateških tema

- i. **WiseEdu/Izvrсна.Hr** – izvrsnost u obrazovanju i poduzetništvu kroz STEM, IKT, inovacije i kreativnost, eko-društveno poduzetništvo mladih, projektno i društveno korisno učenje od vrtića, OŠ, SŠ, visokih škola i centara eko-društveno-ekonomskih i kulturno-kreativnih inovacija... na razini LAG-ova, županija, NUTS-2 i HR
- ii. **KruG.Hr** - Uspostava održivog, kružnog sustava gospodarenja resursima (energija, voda, otpad, kratki lanci opskrbe, C2C)
- iii. **WiseVersity** – mreža integrirane višenamjenske zelene/plave /sive i digitalne infrastrukture (ekomomija digitalnih kolaborativnih platformi) i zeleni, pametni intermodalni sustav mobilnosti (eko-vozila, ITS, intermodalni hubovi)
- iv. **Experience2Go** – lanci vrijednosti održivog/ regenerativnog „niche” turizma, poljoprivrede i gastro eno ponude, kulture, sporta i gospodarstva visoke dodane vrijednosti
- i. **WisePlace** - Naselja, prostori i sustavi višestruke inteligencije i visoke kvalitete života, rada, stanovanja i odmora u skladu s Novim europskim Bauhausom



## OBRAZOVANJE 5.0

STEM  
5.0

Poduzetništvo  
5.0

Vještine i  
stavovi za svijet  
rada 5.0

Eko-društveno-ekonomski  
aktivno, uključivo i  
odgovorno građanstvo u  
službi održivog i  
regenerativnog razvoja RH

Kreativnost i  
inovacije 5.0

Sport i  
rekreacija

NSKO 0.  
Predškolski  
odgoj i  
obrazovanje

NSKO 1.-2.  
Osnovno-  
školski odgoj i  
obrazovanje

NSKO 3.  
Srednjoškolski  
odgoj i  
obrazovanje

NSKO 4.  
Obrazovanje  
nakon NSKO 3.  
koje nije  
visokoškolsko

NSKO 5.-6.  
Visokoškolsko  
obrazovanje i  
doktorat

(Ne)formalni i informalni programi, sadržaji, infrastrukture, materijali i alati za (potencijalno) darovite, visoko motivirane, kreativne, isključene skupine (living lab gradovi, sela, otoci, nacionalni i parkovi prirode, edu-parkovi, vrtovi, staze, poljoprivredna imanja 5.0 i tvrtke 5.0)

Dionici  
odgoja i  
obrazovanja

Dionici  
znanosti,  
istraživanja i  
razvoja

Dionici  
gospodarstva,  
poduzetništva i  
inovacija

Dionici  
razvoja  
lokalne i  
regionalne  
zajednice

Dionici  
očuvanja i  
regeneracije  
eko-sustava

Eko-sustav istraživanja, razvoja i inovacija izvrsnosti s nacionalno koordiniranim i regionalno i lokalno distribuiranim sustavom podrške i izgradnje kapaciteta

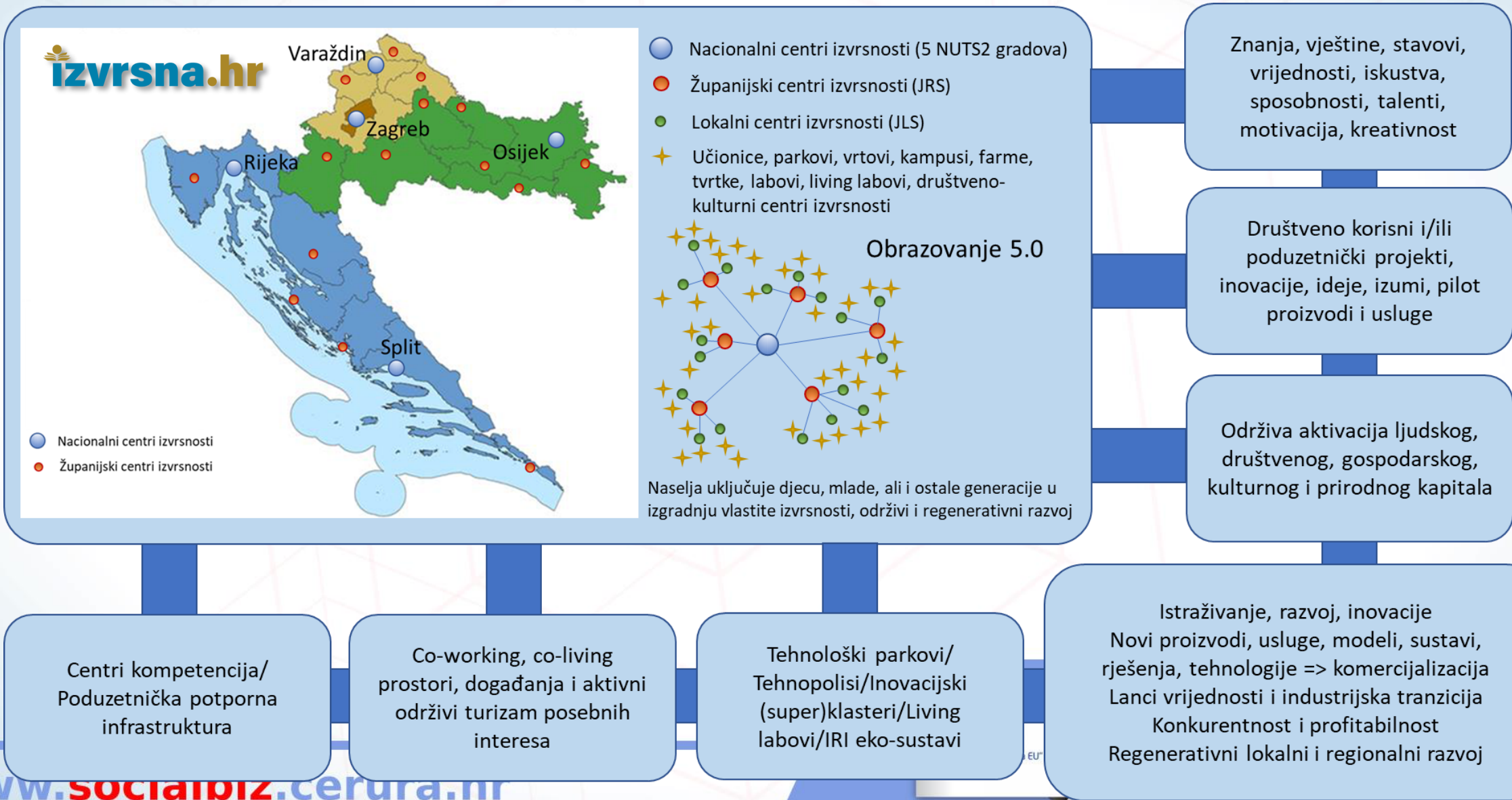


**izvrsna.hr**

Nacionalni strateški horizontalni transformacijski projekt  
za razvoj sustava izvrsnosti za društvo i gospodarstvo 5.0



**CEDRA**



# Primjer: Program Life

- Redovni godišnji Program Unije usmjeren zelenoj tranziciji
- [https://cinea.ec.europa.eu/programmes/life/life-calls-proposals\\_en](https://cinea.ec.europa.eu/programmes/life/life-calls-proposals_en)
- Standardni akcijski projekti (SAP), Strateški integrirani projekti (SIP) i Strateški akcijski projekti za prirodu (SNAP)
- Projekti od 1-50 milijuna EUR, 60-75%, + 55% od nacionalnog financiranja (80-87,5%)!
- Strateški Life projekti mogu kombinirati sredstva iz više izvora, uključivo i EU, samo ne smije biti dvostruko financiranje
- Tehnička podrška do 70.000 EUR za pripremu strateških projekata
- Tematike:
  1. Priroda i biološka raznolikost (NAT)
  2. Kružna ekonomija i kvaliteta života (ENV)
  3. Otklanjanje i prilagodba na klimatske promjene (CLIMA)
  4. Tranzicija na čiste energije (CET)
- Objava natječaja svake godine, RH vrlo malo prijava, CINEA želi pomoći



# Primjer: Zelena SDŽ

- Javno-privatno-civilna inicijativa
- Upravni odjel za zaštitu okoliša, komunalne poslove, infrastrukturu i investicije Splitsko-dalmatinske županije
- Vizija: SDŽ, UAS i JLS-ovi pokretači kvalitetnih, koordiniranih samoodrživih strateških ulaganja visoke dodane vrijednosti usuglašenih s EU zelenim planom
- 14 strateških projekata koji svi uključuju obrazovni, znanstveni, gospodarski i javni sektor te svaki projekt uključuje elemente upravljanja i EDP/EDI



# Prijedlog članova projektnih timova strateških projekata i programa

- EDP (pr. Humana Nova) i sustavi razvojni podrške (pr. HMDP, ACT grupa, ZEF, CEDRA/EG, Slap, Cerura...)
- Zainteresirani DOP subjekti
- Zainteresirani JLRS-ovi sa svojim razvojnim agencijama (regionalni i lokalni koordinatori strateških projekata)
- Poduzetnički inkubatori (poveznica s gospodarstvenicima i inovatorima)
- Lideri inovacija i gospodarskog razvoja po sektorima
- Zadruge
- Udruge

## Agilno mapiranje

Dionika i njihovih resursa, kapaciteta, interesa i potencijala

Postojećih planskih i razvojnih podloga (strategije, istraživanja, itd.)

Sektorskih i općih potreba, problema, resursa i potencijala

## Agilno planiranje

Akcijski plan s proračunom

## Agilna operacionalizacija

Integrirani strateški razvojni programi, projekti i eko-sustavi (pr. KRUG.HR)

Operativni i taktički programi, projekti i aktivnosti (pr. seed-CF, razvojni tim, tajništvo, PR i marketing HMDP)

## Agilna organizacijska struktura

Interni upravljački i operativni tim + facilitatori + ambasadori

Modeli suradnje i partnerstva

Projektna i programska partnerstva i organizacijske strukture

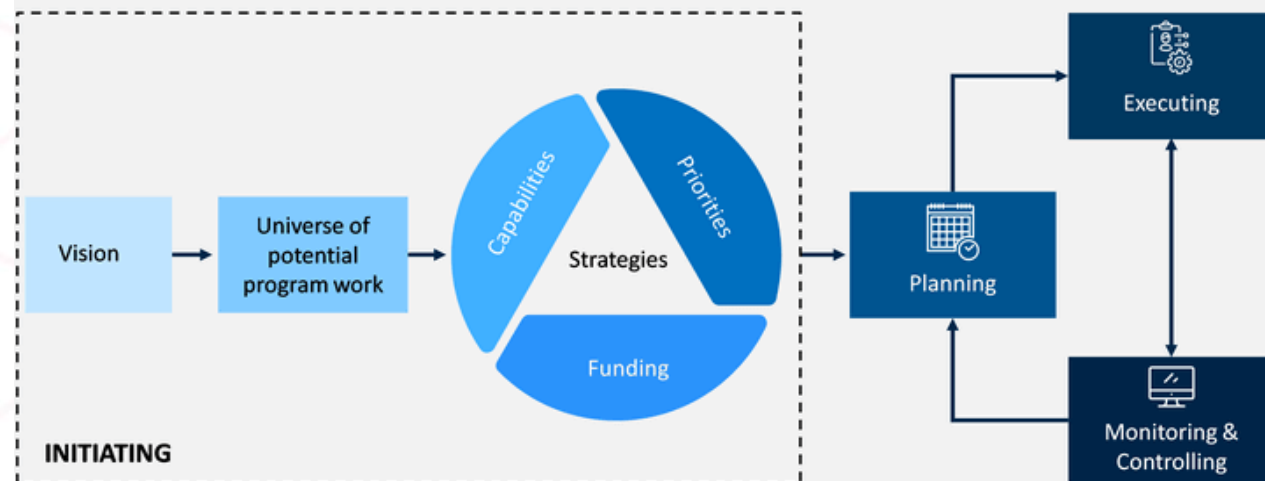
## Proces izrade Akcijskog plana



# Koraci realizacije strateških projekata

1. **Osiguranje sjemenskog kapitala** (<100 k) za pokretanje, pripremu i prijavu strateških projekata
2. **Izrada agilnog akcijskog plana** s mapiranjem potreba, interesa, potencijala i resursa s prioritetima strateških programa/projekata
3. **Uspostava strateškog projektnog tima i jezgre partnerskog konzorcija za svaku temu**
4. **Organizacija sastanaka s dionicima i dobivanje podrške za projekte** (pr. županije ili više dionika, JLS-ovi, inkubatori, poduzetnici, Interreg tajništva, EBRD/EIB, ministarstva...)
5. **Ko-kreacija i sufinanciranje pripreme** projektnih koncepata, studija izvodljivosti i dr. teh. dokumentacije do spremnosti za financiranje i ugovaranje financijskog miksa
6. **Realizacija, skaliranje i kapitalizacija** aktivnosti i rezultata strateških projekata

## STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT



**Hvala na pažnji!**

*Pitanja, prijedlozi, komentari i primjedbe dobrodošli!*

**Kontakt podaci:**

**Ranko Milić**

**Savjetnik za integrirane strateške projekte**

**[ranko.milic@cedra.hr](mailto:ranko.milic@cedra.hr)**

**[ranko.milic@eupolisgrupa.hr](mailto:ranko.milic@eupolisgrupa.hr)**

**+385 98 1701 533**