Centar za socijalne inovacije

PRIRUČNIK ZA RAZVOJ SOCIJALNO-INOVATIVNIH PODUZETNIČKIH MODELA

Od društvenog problema do socijalne inovacije i održive inicijative



Tuzla, 2026

PRIRUČNIK ZA RAZVOJ SOCIJALNO-INOVATIVNIH PODUZETNIČKIH MODELA

Od društvenog problema do socijalne inovacije i održive inicijative

Autor
Prof. dr. Asim Pandžić

Izdavač
Centar za socijalne inovacije

Priprema za štampu
Dino Pandžić

Štampa
B-art

Tiraž:
50 komada

Godina
2026

Prava izdavača

Sva prava su zadržana. Nijedan dio knjige ne može biti štampan, umnožavan ili prenošen u bilo kom obliku, elektronski, fotokopiranjem ili na drugi način, bez date pismene saglasnosti izdavača.

Publikacija je izrađena u okviru projekta *„Socijalne inovacije – od ideje do socijalno-poduzetničke inicijative“* kojeg je finansijski podržao Grad Tuzla.

SADRŽAJ

PREDGOVOR 5

UVOD 7

DIO I – OSNOVE I RAZVOJ SOCIJALNIH INOVACIJA 11

1. Socijalne inovacije u odgovoru na društvene izazove 12

1.1. Pojam, koncept i obilježja socijalnih inovacija 12

1.2. Socijalne inovacije u socijalnoj politici i socijalnom radu 14

1.3. Socijalne inovacije, socijalna uključenost i osnaživanje pojedinaca i zajednica 15

2. Prepoznavanje društvenih problema i razvoj inovativnih ideja 19

2.1. Identifikacija društvenih problema i analiza potreba zajednice 19

2.2. Participativni pristupi i uključivanje korisnika 21

2.3. Kreativno mišljenje i razvoj socijalno-inovativnih ideja 22

2.4. Vrednovanje i izbor inovativnih rješenja 23

DIO II – RAZVOJ, PRIMJENA I ODRŽIVOST SOCIJALNIH INOVACIJA 27

3. Oblikovanje i testiranje socijalnih inovacija 28

3.1. Od inovativne ideje do primjenjivog rješenja 28

3.2. Prototipiranje i pilotiranje socijalnih inovacija 29

3.3. Testiranje, povratne informacije i unapređenje rješenja 32

4. Društvena vrijednost i evaluacija socijalnih inovacija 36

4.1. Društvena vrijednost i očekivane promjene 36

4.2. Rezultati, ishodi i pokazatelji društvenog uticaja 37

4.3. Praćenje i evaluacija socijalnih inovacija 40

5. Digitalne tehnologije i umjetna inteligencija u socijalnim inovacijama 44

5.1. Digitalna transformacija i razvoj socijalnih inovacija 44

5.2. Digitalni alati i umjetna inteligencija u razvoju inovativnih rješenja 45

5.3. Digitalna platforma IDEJA kao instrument podrške socijalnom inoviranju 47

5.4. Etička i odgovorna primjena digitalnih tehnologija 49

6. Upravljanje i održivost socijalnih inovacija 52

6.1. Upravljanje inovativnim procesima, liderstvo i timski rad 52

6.2. Partnerstva, resursi i modeli održivosti 53

6.3. Širenje, institucionalizacija i sistemske društvene promjene 55

DIO III – SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO I RAZVOJ ODRŽIVIH INICIJATIVA 59

7. Socijalno poduzetništvo kao model primjene socijalnih inovacija 60

7.1. Pojam i koncept socijalnog poduzetništva 60
7.2. Povezanost socijalnih inovacija i socijalnog poduzetništva 61
7.3. Društvena misija i modeli socijalno-poduzetničkog djelovanja 62
7.4. Socijalno poduzetništvo u Bosni i Hercegovini 63
8. Razvoj socijalno-inovativnih poduzetničkih inicijativa 66
8.1. Od socijalne inovacije do poduzetničke inicijative 66
8.2. Razvoj početnog projektno-biznis modela 67
8.3. Planiranje aktivnosti, resursa i finansijske održivosti 69
8.4. Procjena izvodivosti i razvojnih rizika 70
8.5. Mentorska podrška, predstavljanje i dalji razvoj inicijative 72
DIO IV – KURIKULUM SOCIJALNIH INOVACIJA 76
IV.1. Uvod i svrha kurikuluma 77
IV.2. Teorijski i konceptualni okvir socijalnih inovacija 77
IV.3. Ciljne grupe i područja primjene 79
IV.4. Ciljevi, ishodi učenja i kompetencije 79
IV.5. Struktura i sadržaj edukativnih modula 80
MODUL 1. Teorijske i konceptualne osnove socijalnih inovacija 81
MODUL 2. Prepoznavanje društvenih problema i analiza potreba zajednice 81
MODUL 3. Kreativnost, participacija i razvoj socijalno-inovativnih ideja 82
MODUL 4. Oblikovanje, prototipiranje i testiranje socijalnih inovacija 83
MODUL 5. Društvena vrijednost, društveni uticaj i evaluacija socijalnih inovacija 83
MODUL 6. Digitalne tehnologije i umjetna inteligencija u razvoju socijalnih inovacija 84
MODUL 7. Upravljanje, održivost i širenje socijalnih inovacija 85
MODUL 8. Socijalno poduzetništvo kao model razvoja i održivosti socijalnih inovacija 85
IV.6. Metodološki i digitalno podržani pristupi edukaciji 87
IV.7. Praćenje i evaluacija ishoda učenja 88
IV.8. Održivost i institucionalna primjena 90
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA 91
LITERATURA 93

VODIČ ZA ČITAOCA / Kako koristiti pitanja i praktične prikaze

Pitanja za diskusiju, primjeri i zadaci dopunjuju akademski tekst i pogodni su za samostalni rad, nastavu i tutorstvo. Primjeri su hipotetički ako nije navedeno drugačije. Zadaci ne zahtijevaju prikupljanje ličnih ili osjetljivih podataka; mogu se rješavati digitalno ili na papiru.

PREDGOVOR

Socijalne inovacije predstavljaju važan razvojni pristup u unapređenju socijalne politike, socijalnog rada i društvenog djelovanja usmjerenog na zadovoljavanje potreba pojedinaca, grupa i zajednica. Njihov značaj ogleda se u mogućnosti da postojeće društvene probleme sagledaju iz drugačije perspektive, povežu znanja i iskustva različitih aktera te omoguće razvoj novih ili unaprijeđenih rješenja koja doprinose socijalnoj uključenosti, kvalitetu života i održivim društvenim promjenama.

Razvoj socijalnih inovacija zahtijeva više od kreativne ideje. On podrazumijeva razumijevanje društvenih problema, istraživanje potreba, aktivno uključivanje korisnika, odgovarajuće stručne kompetencije i sposobnost oblikovanja rješenja čija se društvena vrijednost može provjeriti u praksi. Poseban značaj pritom imaju obrazovanje, participacija i osnaživanje mladih, kao i razvoj institucionalnih i organizacijskih kapaciteta za podršku inovativnom djelovanju.

Polazeći od ovih opredjeljenja, Centar za socijalne inovacije, u saradnji s Centrom za socijalnu politiku i socijalne inovacije (CeSPI) Filozofskog fakulteta Univerziteta u Tuzli, pristupio je izradi *Priručnika za razvoj socijalno-inovativnih poduzetničkih modela*. Publikacija je zasnovana na povezivanju teorijskih spoznaja, naučno-istraživačkih rezultata, stručne prakse i savremenih metodoloških pristupa razvoju socijalnih inovacija.

Njena osnovna namjera jeste ponuditi sistematičan i primjenjiv okvir koji korisnicima omogućava razumijevanje procesa socijalnog inoviranja – od prepoznavanja društvenog problema i istraživanja potreba do oblikovanja, provjere i razvoja inovativnog rješenja. Posebna pažnja posvećena je organizacijskim i ekonomskim pretpostavkama održivosti, uključujući socijalno poduzetništvo kao jedan od mogućih modela primjene socijalnih inovacija.

Publikacija također prepoznaje razvojne mogućnosti digitalnih tehnologija i umjetne inteligencije, koje mogu pružiti podršku istraživanju društvenih problema, kreativnom oblikovanju ideja i planiranju inovativnih inicijativa. Njihova primjena, međutim, mora ostati podređena stvarnim potrebama korisnika, etičkim principima, stručnoj procjeni i ljudskoj odgovornosti.

Posebnu vrijednost publikacije predstavlja integrisani **Kurikulum socijalnih inovacija**, zamišljen kao strukturiran i dugoročno primjenjiv edukativni program. Povezivanjem stručnog Priručnika i Kurikuluma nastoji se osigurati jedinstvena metodološka osnova za razvoj inovacijskih, socijalnih, digitalnih i poduzetničkih kompetencija u različitim obrazovnim i razvojnim programima.

Priručnik je prvenstveno namijenjen adolescentima i mladima, ali i studentima, nastavnicima, stručnim saradnicima, tutorima, organizacijama civilnog društva i drugim akterima zainteresovanim za razvoj društveno korisnih inicijativa. Njegova namjena nije ponuditi unaprijed oblikovana rješenja,

nego razvijati sposobnosti samostalnog i zajedničkog promišljanja, istraživanja, stvaranja i odgovornog djelovanja.

Očekujemo da će publikacija doprinijeti afirmaciji socijalnih inovacija kao područja obrazovanja, stručnog usavršavanja i praktičnog društvenog djelovanja, te pružiti podršku razvoju inicijativa zasnovanih na znanju, participaciji, solidarnosti i odgovornosti prema zajednici.

UVOD

Društvene promjene, transformacije tržišta rada, demografski procesi, socijalne nejednakosti i razvoj digitalnih tehnologija mijenjaju prirodu socijalnih potreba i zahtjeve koji se postavljaju pred savremene sisteme socijalne politike. Pored osiguravanja socijalne sigurnosti i zaštite, sve veću važnost dobivaju sposobnost ranog prepoznavanja novih društvenih rizika, unapređenje dostupnosti i kvaliteta socijalnih usluga te razvoj djelotvornijih oblika podrške pojedincima, porodicama i zajednicama.

U takvim okolnostima socijalne inovacije predstavljaju značajan pristup razvoju novih društvenih rješenja. Njihova osnovna svrha nije samo uvođenje novina u postojeću praksu, nego stvaranje društvene vrijednosti kroz primjenu rješenja koja kvalitetnije odgovaraju na nezadovoljene potrebe, unapređuju položaj korisnika i omogućavaju njihovo aktivnije učešće u društvenim procesima. Vrijednost socijalne inovacije stoga se ne određuje isključivo stepenom njene originalnosti, nego i društvenom relevantnošću, primjenjivošću, pravednošću i mogućnošću ostvarivanja pozitivnih promjena (Pandžić, 2024).

Razumijevanje socijalnih inovacija posebno je važno u području socijalne politike i socijalnog rada, gdje se društveni problemi ne mogu posmatrati odvojeno od njihovih ekonomskih, institucionalnih, porodičnih i širih društvenih uzroka. Inovativna rješenja u ovim oblastima mogu obuhvatiti nove socijalne usluge, unaprijeđene postupke stručnog rada, integrisane modele podrške, participativne programe, digitalne servise i različite oblike međusektorske saradnje. Međutim, razvoj takvih rješenja mora biti povezan s pravima korisnika, javnom odgovornošću, profesionalnim standardima i potrebom osiguravanja jednakih mogućnosti.

Svrha i namjena Priručnika

Priručnik je koncipiran kao stručno-edukativna publikacija koja povezuje teorijske osnove socijalnih inovacija s metodologijom njihovog razvoja, praktične primjene i održivosti. Njegova osnovna svrha jeste omogućiti korisnicima da razumiju međusobno povezane faze socijalnog inoviranja i steknu znanja potrebna za samostalno ili timsko oblikovanje društveno korisnih inicijativa.

Polazište predstavlja društveni problem, odnosno nezadovoljena ili nedovoljno zadovoljena potreba pojedinaca, društvenih grupa ili lokalne zajednice. Proces razvoja socijalne inovacije započinje razumijevanjem prirode problema, njegovih uzroka i posljedica, kao i okolnosti koje utiču na mogućnosti njegovog rješavanja. Na osnovu takve analize razvijaju se alternativne ideje, procjenjuje njihova relevantnost, oblikuje inovativno rješenje i razmatraju mogućnosti njegove praktične provjere.

Priručnik nastoji osposobiti korisnike da razlikuju početnu zamisao od metodološki razrađenog koncepta i rješenja čija je primjenjivost provjerena. Socijalna inovacija ne nastaje samim imenovanjem nove usluge ili projekta. Njena vrijednost razvija se kroz odnos između prepoznate društvene potrebe, predloženog načina njenog zadovoljavanja i promjena koje rješenje može proizvesti u konkretnim društvenim okolnostima.

Poseban cilj publikacije jeste doprinos razvoju kreativnosti, kritičkog mišljenja, komunikacijskih i saradničkih vještina, inicijativnosti i društvene odgovornosti. Ove kompetencije imaju značajnu ulogu u psihosocijalnom osnaživanju adolescenata i mladih, naročito onih čije su mogućnosti obrazovnog, profesionalnog i društvenog učešća ograničene različitim oblicima socijalne isključenosti.

Konceptualna i metodološka polazišta

Metodološka osnova Priručnika proizlazi iz razumijevanja socijalnog inoviranja kao participativnog i razvojno usmjerenog procesa koji povezuje istraživanje društvenih potreba, kreativno oblikovanje rješenja, njihovu praktičnu provjeru i procjenu društvene vrijednosti.

Posebno uporište predstavljaju razvojne faze socijalnih inovacija obrađene u ranijim publikacijama Centra za socijalne inovacije: prepoznavanje društvenih izazova, kreiranje prijedloga i ideja, razvoj prototipa i testiranje, osiguravanje održivosti, širenje inovacija i mogućnost ostvarivanja sistemskih društvenih promjena (Pandžić, 2023; Pandžić, 2025).

Ove faze ne predstavljaju strogo linearan postupak niti pretpostavljaju da svaka socijalna inovacija mora dosegnuti isti nivo razvoja. Prikupljeni podaci, iskustva korisnika i nalazi testiranja mogu zahtijevati povratak na prethodne korake, redefinisanje problema ili izmjenu predloženog rješenja. Jednako tako, društvena vrijednost pojedinih inovacija može se ostvarivati u ograničenom lokalnom ili institucionalnom okruženju, bez nužnog širenja na druge zajednice.

Participativni pristup zauzima posebno mjesto u metodologiji socijalnog inoviranja. Osobe i grupe na koje se određeni problem odnosi ne trebaju biti isključivo primaoci unaprijed osmišljene podrške, nego aktivni učesnici prepoznavanja potreba, razvoja rješenja i njihove procjene. Na taj način socijalne inovacije mogu doprinijeti ne samo unapređenju određenih usluga ili programa nego i jačanju sposobnosti pojedinaca i zajednica za samostalno društveno djelovanje.

Važnu razvojnu dimenziju predstavlja povezivanje socijalnih inovacija sa socijalnim poduzetništvom. Socijalno poduzetništvo omogućava da se određena inovativna rješenja razvijaju kroz organizacijske i ekonomske modele koji povezuju društvenu misiju, raspoložive resurse, poduzetničke aktivnosti i finansijsku održivost. Ipak, socijalno poduzetništvo ne predstavlja jedini oblik realizacije socijalnih inovacija. Pojedine inovacije mogu biti primijenjene unutar javnih institucija, organizacija civilnog društva, obrazovnih ustanova ili programa zajednice, bez osnivanja socijalnog preduzeća.

Povezivanje ova dva koncepta zahtijeva razumijevanje njihovih zajedničkih obilježja, ali i međusobnih razlika. Socijalna inovacija prvenstveno je usmjerena na razvoj društveno vrijednog rješenja, dok socijalno poduzetništvo naglašava organizacijski i ekonomski model ostvarivanja društvene misije. Njihova povezanost posebno je značajna u kontekstu ekonomskog osnaživanja mladih, razvoja socijalnih usluga i stvaranja novih mogućnosti za društveno odgovorno djelovanje (Pandžić i Lučić, 2026).

Posebna pažnja posvećena je digitalnoj dimenziji socijalnog inoviranja. Digitalne tehnologije omogućavaju nove načine istraživanja potreba, prikupljanja i analize informacija, povezivanja učesnika, oblikovanja i predstavljanja inovativnih rješenja. Umjetna inteligencija može pružiti dodatnu podršku generisanju ideja, identifikaciji razvojnih mogućnosti i preispitivanju početnih pretpostavki, ali ne može zamijeniti empirijsko istraživanje, iskustva korisnika i stručno odlučivanje.

U tom smislu, digitalna platforma IDEJA predstavlja primjer povezivanja metodološki strukturiranog procesa socijalnog inoviranja s digitalnim instrumentima podrške. Njena primjena u Priručniku razmatra se kao jedna od mogućnosti unapređenja edukativnog i razvojnog procesa, uz očuvanje samostalnosti korisnika i odgovorne upotrebe digitalnih tehnologija (Centar za socijalne inovacije, 2026).

Ciljne grupe i područja primjene

Priručnik je namijenjen širokom krugu korisnika zainteresovanih za razumijevanje i praktičan razvoj socijalnih inovacija. Primarnu ciljnu grupu predstavljaju adolescenti i mladi, uključujući mlade iz marginaliziranih i socijalno osjetljivih grupa, kojima se nastoji omogućiti razvoj znanja, kompetencija i inicijativnosti potrebnih za aktivnije učešće u društvenim procesima.

Publikacija je istovremeno namijenjena studentima, nastavnicima, stručnim saradnicima, edukatorima, tutorima, volonterima, organizacijama civilnog društva i drugim akterima koji pružaju podršku razvoju inovativnih društvenih rješenja.

Njena primjena moguća je u formalnom i neformalnom obrazovanju, edukativnim radionicama, programima stručnog usavršavanja, inicijativama razvoja zajednice, laboratorijama socijalnih inovacija te aktivnostima istraživanja i razvoja novih socijalnih usluga.

Pri tome je neophodno sadržaje i metode rada prilagoditi uzrastu, prethodnim znanjima, iskustvima i potrebama učesnika. Takva prilagodljivost posebno je važna za osiguravanje ravnopravnog učešća osoba koje se suočavaju s obrazovnim, ekonomskim, socijalnim ili digitalnim preprekama.

Struktura Priručnika i način korištenja

Priručnik je strukturiran u četiri međusobno povezane cjeline.

Prvi dio posvećen je teorijskim i konceptualnim osnovama socijalnih inovacija, razumijevanju društvenih problema i potreba zajednice te razvoju socijalno-inovativnih ideja.

Drugi dio obrađuje razvoj i praktičnu primjenu socijalnih inovacija, uključujući oblikovanje rješenja, prototipiranje, testiranje, procjenu društvene vrijednosti, digitalnu podršku, upravljanje i održivost.

Treći dio usmjeren je na socijalno poduzetništvo kao jedan od mogućih modela primjene socijalnih inovacija, s posebnim naglaskom na razvoj početnih projektno-biznis modela, planiranje resursa, procjenu izvodivosti i održivost socijalno-inovativnih inicijativa.

Četvrti dio sadrži **Kurikulum socijalnih inovacija**, kao zasebnu obrazovno-metodološku cjelinu koja definiše ciljeve edukacije, ishode učenja, kompetencije, edukativne module, metode rada i pristupe evaluaciji.

Ovakva struktura omogućava povezivanje teorijskog znanja, praktičnog razvoja ideja i organizovane edukacije. Pojedina poglavlja mogu se koristiti samostalno, u skladu s potrebama određenog obrazovnog ili razvojnog programa, ali njihova međusobna povezanost omogućava cjelovitije razumijevanje procesa socijalnog inoviranja.

Priručnik ne predstavlja unaprijed definisan obrazac za ostvarivanje uspješnih inovacija. Njegova funkcija jeste pružiti stručnu i metodološku podršku procesu u kojem se društvene potrebe sistematično istražuju, rješenja kritički oblikuju, a njihove mogućnosti i ograničenja provjeravaju prije donošenja odluka o daljoj primjeni.

U konačnici, razvoj socijalnih inovacija treba razumjeti kao proces povezivanja znanja, kreativnosti, društvene odgovornosti i praktičnog djelovanja, usmjeren na stvaranje rješenja čija se vrijednost prepoznaje u njihovom doprinosu kvalitetu života, socijalnoj uključenosti i razvoju zajednice.

I

DIO I – OSNOVE I RAZVOJ SOCIJALNIH INOVACIJA

Poglavlja 1–2 · Društvene potrebe, participacija i razvoj ideja

POGLAVLJE

01

1. SOCIJALNE INOVACIJE U ODGOVORU NA DRUŠTVENE IZAZOVE

RAZUMJETI / PREPOZNATI / UKLJUČITI

1.1. Pojam, koncept i obilježja socijalnih inovacija

Socijalne inovacije predstavljaju posebno područje društvenog inoviranja usmjereno na razvoj novih ili unaprijeđenih rješenja kojima se odgovara na nezadovoljene društvene potrebe, unapređuje kvalitet života i stvaraju mogućnosti za pozitivne društvene promjene. Njihovo osnovno obilježje proizlazi iz povezanosti inovativnosti i društvene svrhe, pri čemu vrijednost određenog rješenja ne zavisi isključivo od njegove novosti, nego prvenstveno od doprinosa unapređenju položaja pojedinaca, društvenih grupa i zajednica.

U naučnoj literaturi socijalne inovacije razmatraju se iz različitih teorijskih perspektiva, uključujući pristupe koji naglašavaju zadovoljavanje društvenih potreba, razvoj novih društvenih odnosa, unapređenje institucionalnih praksi i jačanje sposobnosti pojedinaca i zajednica za samostalno djelovanje. Uprkos razlikama u teorijskom određenju, zajedničko polazište ovih pristupa predstavlja razumijevanje socijalne inovacije kao društveno usmjerenog procesa u kojem se znanje, kreativnost i raspoloživi resursi povezuju radi stvaranja novih mogućnosti za rješavanje društvenih problema (Pandžić, 2024: 13–18).

Koncept socijalnih inovacija razlikuje se od općeg pojma inovacije po naglašenoj društvenoj svrsi i kriterijima vrednovanja. Dok se inovacije u ekonomskom i tehnološkom području često procjenjuju prema produktivnosti, tržišnoj konkurentnosti ili ekonomskim rezultatima, socijalne inovacije primarno se usmjeravaju na ostvarivanje društvene koristi. Takva korist može se ogledati u većoj dostupnosti socijalnih usluga, smanjenju prepreka društvenom učešću, unapređenju socijalne sigurnosti, razvoju novih oblika podrške ili jačanju sposobnosti pojedinaca i zajednica da utiču na vlastite životne okolnosti.

Socijalna inovacija, međutim, nije određena isključivo dobrim namjerama niti deklarisanom društvenom korisnošću. Njena opravdanost zahtijeva kritičko razmatranje odnosa između problema na koji odgovara, karakteristika predloženog rješenja i promjena koje se njegovom primjenom mogu ostvariti. Zbog toga je neophodno razlikovati inovativnu ideju, razrađeni koncept inovacije i rješenje

koje je primijenjeno i čija je društvena vrijednost provjerena. Potencijal za ostvarivanje pozitivnih promjena predstavlja važnu pretpostavku, ali ne i dovoljan dokaz djelotvornosti određene inovacije.

Važno konceptualno obilježje socijalnih inovacija odnosi se na njihovu relativnu novost. Rješenje ne mora predstavljati potpuno novu praksu na globalnom ili nacionalnom nivou da bi imalo inovativnu vrijednost u određenoj zajednici. Inovativnost se može ostvariti prilagođavanjem postojećeg modela drugačijim potrebama, povezivanjem ranije odvojenih usluga, uspostavljanjem novih oblika saradnje ili unapređenjem načina na koji se postojeći resursi koriste. U tom smislu, socijalne inovacije obuhvataju i nove društvene prakse koje nastaju kreativnim povezivanjem postojećih znanja i iskustava (Pandžić i Lučić, 2026: 26–28).

Posebna karakteristika socijalnih inovacija jeste njihova participativna i relaciona dimenzija. Društveno korisna rješenja ne razvijaju se nužno unutar jedne organizacije ili profesionalne discipline, nego mogu nastajati kroz saradnju korisnika, stručnjaka, javnih institucija, akademske zajednice, organizacija civilnog društva i drugih zainteresovanih aktera. Takva saradnja omogućava povezivanje različitih perspektiva, kvalitetnije razumijevanje problema i razvoj rješenja prilagođenih konkretnim društvenim okolnostima.

Socijalne inovacije mogu se ostvarivati u različitim oblicima, uključujući nove i unaprijeđene usluge, programe, organizacijske modele, postupke stručnog rada, mehanizme participacije i modele saradnje. Njihova primjena moguća je u obrazovanju, socijalnoj zaštiti, zapošljavanju, zdravstvenoj i psihosocijalnoj podršci, razvoju lokalnih zajednica i drugim područjima u kojima postoje nezadovoljene društvene potrebe.

Razlikuju se i prema obimu promjena kojima teže. Pojedine inovacije usmjerene su na unapređenje konkretne usluge ili programa, druge na reorganizaciju saradnje između institucija i zajednice, dok određene inovacije mogu imati potencijal za šire institucionalne i sistemske promjene. Ipak, veličina obuhvata ne predstavlja jedini kriterij njihove vrijednosti. Inovacija koja doprinosi unapređenju kvaliteta života manje grupe korisnika može imati značajnu društvenu vrijednost, čak i kada nema pretpostavke za širenje na druge sredine.

Prema tome, socijalne inovacije treba razumjeti kao društveno odgovoran razvojni proces u kojem se inovativnost povezuje s potrebama korisnika, participacijom, praktičnom primjenom i mogućnošću stvaranja pozitivnih promjena. Takvo razumijevanje predstavlja polazište za njihovo povezivanje sa socijalnom politikom, socijalnim radom i različitim modelima društvenog razvoja.

PREGLED / Kriteriji društveno vrijednog rješenja

Tabela 1. Primjeri potreba i inovativnih odgovora.

DRUŠTVENA POTREBA	INOVATIVNI ODGOVOR	PROVJERA VRIJEDNOSTI
Postoji li nezadovoljena potreba?	Šta je novo ili unaprijeđeno u odnosu na praksu?	Koja se promjena kod korisnika očekuje?
Čije su perspektive uključene?	Je li rješenje pristupačno i etički primjereno?	Kojim podacima ćemo provjeriti pretpostavke?

1.2. Socijalne inovacije u socijalnoj politici i socijalnom radu

Socijalna politika predstavlja važno institucionalno i vrijednosno područje razvoja socijalnih inovacija. Njena usmjerenost na socijalnu sigurnost, društvenu jednakost, socijalnu zaštitu i unapređenje životnih uslova stanovništva neposredno je povezana s ciljevima socijalnog inoviranja. Iako se socijalne inovacije mogu razvijati u različitim društvenim područjima, njihova povezanost sa socijalnom politikom posebno dolazi do izražaja kada su usmjerene na prevazilaženje socijalnih nejednakosti, unapređenje dostupnosti usluga i stvaranje novih mogućnosti za uključivanje pojedinaca i društvenih grupa.

Savremena socijalna politika suočava se sa složenim promjenama u strukturi društvenih rizika i potreba. Nezaposlenost i nesigurnost rada, demografsko starenje, promjene porodičnih odnosa, različiti oblici socijalne isključenosti i digitalne nejednakosti zahtijevaju kontinuirano prilagođavanje postojećih oblika socijalne podrške. Istovremeno, institucionalna fragmentiranost, ograničenost resursa i nedovoljna koordinacija između pojedinih sektora mogu otežavati pravovremeno i djelotvorno odgovaranje na potrebe korisnika (Pandžić i Lučić, 2026: 11–16).

U takvim okolnostima socijalne inovacije omogućavaju preispitivanje postojećih pristupa i razvoj drugačijih modela djelovanja. Njihova vrijednost posebno se ogleda u sposobnosti povezivanja institucionalnih resursa, stručnih znanja i iskustava korisnika radi unapređenja sadržaja, dostupnosti i kvaliteta socijalne podrške. Time socijalne inovacije ne predstavljaju samo tehničko ili organizacijsko unapređenje, nego i mogućnost drugačijeg razumijevanja odnosa između institucija, stručnjaka i građana.

Ipak, socijalne inovacije ne mogu se posmatrati kao zamjena za institucionalnu odgovornost države u ostvarivanju socijalnih prava i osiguravanju socijalne zaštite. Njihova uloga treba biti komplementarna javnim politikama, uz mogućnost unapređenja postojećih programa i usluga te razvoja novih pristupa koji odgovaraju na nedovoljno prepoznate potrebe. Ukoliko bi se razvoj inovativnih inicijativa koristio kao opravdanje za smanjenje javne odgovornosti ili prebacivanje tereta socijalne zaštite na pojedince i organizacije civilnog društva, njihov potencijal mogao bi biti suprotan načelima socijalne pravde i jednakosti (Pandžić, 2024: 30–34).

Posebnu važnost socijalne inovacije imaju u socijalnom radu, kao profesionalnoj djelatnosti koja povezuje neposrednu podršku pojedincima i porodicama s djelovanjem na odnose i okolnosti koje utiču na njihov društveni položaj. Profesionalno razumijevanje socijalnih problema omogućava prepoznavanje potreba koje nisu dovoljno obuhvaćene postojećim uslugama, dok iskustva korisnika pružaju neposredan uvid u prepreke s kojima se suočavaju tokom ostvarivanja prava i pristupa podršci.

Inovativni pristupi u socijalnom radu mogu obuhvatiti unapređenje metoda stručnog rada, razvoj novih oblika savjetodavne i psihosocijalne podrške, integraciju različitih usluga, preventivne programe, digitalno podržane modele rada i uspostavljanje novih oblika saradnje između institucija i zajednice. Pri tome inovativnost ne podrazumijeva napuštanje profesionalnih standarda, nego njihovu primjenu u drugačijim organizacijskim i metodološkim okolnostima.

Posebno područje predstavljaju socijalne inovacije u socijalnim uslugama. Njihov razvoj može biti usmjeren na unapređenje postojećih usluga, promjenu načina njihove organizacije i pružanja, povećanje pristupačnosti ili kreiranje novih oblika podrške. Međutim, sama promjena postupka pružanja usluge ne garantuje njeno unapređenje. Potrebno je procjenjivati da li predložena inovacija doprinosi kvalitetu, dostupnosti, sigurnosti, kontinuitetu i zadovoljavanju potreba korisnika (Pandžić, 2024: 91–94).

Socijalni rad u procesu socijalnog inoviranja ima i važnu posredničku funkciju. Stručnjaci mogu povezivati korisnike, institucije, organizacije i lokalne resurse, pružati podršku participativnim procesima te doprinositi oblikovanju i procjeni inovativnih rješenja. Takva uloga zahtijeva razvoj analitičkih, komunikacijskih, organizacijskih i istraživačkih kompetencija, kao i spremnost za interdisciplinarnu saradnju.

Na taj način socijalne inovacije postaju područje u kojem se povezuju ciljevi socijalne politike, vrijednosti socijalnog rada i praktične potrebe zajednice. Njihov razvoj može doprinijeti modernizaciji socijalnih usluga i jačanju kapaciteta institucija, pod uslovom da se inovativnost dosljedno povezuje sa socijalnim pravima, profesionalnom odgovornošću i stvarnom dobrobiti korisnika.

1.3. Socijalne inovacije, socijalna uključenost i osnaživanje pojedinaca i zajednica

Socijalna uključenost predstavlja jedno od značajnih područja primjene socijalnih inovacija, posebno kada se inovativna rješenja razvijaju radi unapređenja položaja osoba i društvenih grupa koje se suočavaju s ograničenim pristupom resursima, uslugama i mogućnostima društvenog učešća. Socijalna isključenost nije određena samo nedostatkom materijalnih sredstava, nego može obuhvatati

nepovoljne obrazovne i radne mogućnosti, otežan pristup institucijama, ograničenu društvenu participaciju, diskriminaciju i druge prepreke koje utiču na kvalitet života.

Razvoj socijalnih inovacija u ovom području treba biti usmjeren na prepoznavanje i otklanjanje prepreka koje ograničavaju mogućnosti pojedinaca i zajednica. To podrazumijeva razumijevanje društvenih i institucionalnih okolnosti u kojima određene potrebe nastaju, kao i preispitivanje postojećih modela podrške. Socijalna inovacija može doprinijeti uključivanju kada stvara nove mogućnosti pristupa uslugama, obrazovanju, informacijama, zapošljavanju ili aktivnostima zajednice, posebno za osobe čije potrebe nisu dovoljno prepoznate u postojećim sistemima.

U tom smislu, važan koncept predstavlja osnaživanje, koje se odnosi na razvoj sposobnosti pojedinaca i grupa da prepoznaju vlastite potrebe, koriste raspoložive resurse, učestvuju u odlučivanju i utiču na okolnosti koje oblikuju njihov život. Osnaživanje ne treba svoditi isključivo na sticanje individualnih vještina i samopouzdanja, jer mogućnosti djelovanja zavise i od dostupnosti institucionalne podrške, društvenih odnosa i raspodjele resursa. Povezivanje individualnih kompetencija s promjenama u društvenom okruženju predstavlja važnu pretpostavku održivog socijalnog uključivanja.

Posebna vrijednost socijalnih inovacija ogleda se u mogućnosti promjene položaja korisnika iz pasivnih primalaca podrške u aktivne učesnike razvoja rješenja. Participacija u procesu istraživanja potreba, oblikovanja ideja i procjene njihove primjenjivosti može doprinijeti razvoju osjećaja pripadnosti, odgovornosti i mogućnosti uticaja na društvene promjene. Takav pristup povezuje inovativnost s razvojem sposobnosti pojedinaca i zajednica za djelovanje, što predstavlja jednu od važnih dimenzija koncepta socijalnih inovacija (Pandžić i Lučić, 2026: 26–28).

Posebno značajnu ciljnu grupu predstavljaju adolescenti i mladi, naročito oni koji se suočavaju s različitim oblicima socijalne marginalizacije. Uključivanje mladih u razvoj socijalnih inovacija može otvoriti mogućnosti za sticanje novih znanja, praktičnih iskustava i kompetencija koje nisu ograničene na određeno obrazovno ili profesionalno područje. Kreativno i kritičko mišljenje, komunikacija, timski rad, inicijativnost, odgovorno odlučivanje i sposobnost zajedničkog rješavanja problema predstavljaju kompetencije relevantne za njihov lični, obrazovni i profesionalni razvoj.

Psihosocijalno osnaživanje mladih kroz socijalne inovacije posebno se povezuje s iskustvom aktivnog učešća u oblikovanju društveno korisnih rješenja. Kada mladi imaju mogućnost da prepoznaju problem koji smatraju važnim, istraže njegove uzroke, predlože rješenje i učestvuju u njegovoj razradi, edukativni proces dobiva neposrednu razvojnu dimenziju. Takvo iskustvo može podržati samopouzdanje, osjećaj kompetentnosti, saradničke odnose i preuzimanje odgovornosti. Međutim, ove učinke potrebno je posmatrati kao očekivane mogućnosti koje zavise od kvaliteta programa i okolnosti njegove realizacije, a ne kao unaprijed potvrđene rezultate.

Ekonomsko osnaživanje predstavlja dodatnu, ali ne i automatsku posljedicu uključivanja mladih u socijalno inoviranje. Razvoj inovacijskih, organizacijskih i poduzetničkih kompetencija može doprinijeti njihovoj pripremljenosti za profesionalno djelovanje, zapošljavanje, samozapošljavanje ili pokretanje društveno korisnih inicijativa. Ipak, ostvarivanje ekonomskih rezultata zavisi od niza drugih faktora, uključujući dostupnost finansijskih resursa, tržišne mogućnosti, institucionalne uslove, stručnu podršku i održivost razvijenih modela. Istraživanje u području socijalnog poduzetništva posebno ukazuje na potrebu snažnijeg povezivanja obrazovanja, praktičnih kompetencija i institucionalne podrške razvoju socijalnog poduzetništva (Pandžić i Lučić, 2026: 183–185).

Socijalne inovacije mogu imati značajnu ulogu i u razvoju lokalnih zajednica. Povezivanjem stanovništva, stručnjaka, institucija i organizacija otvaraju se mogućnosti za bolje korištenje postojećih resursa i razvoj novih oblika zajedničkog djelovanja. Posebna vrijednost takvih procesa ogleda se u jačanju saradnje, međusobnog povjerenja i spremnosti za preuzimanje odgovornosti u rješavanju problema zajednice.

Pri tome je potrebno voditi računa da participacija ne ostane samo formalno uključivanje korisnika u unaprijed definisane aktivnosti. Stvarno participativan pristup podrazumijeva mogućnost izražavanja različitih potreba i perspektiva, razumijevanje dostupnih opcija i odgovarajući uticaj učesnika na donošenje odluka. To je posebno važno u radu s marginaliziranim grupama, čija iskustva mogu biti nedovoljno zastupljena u institucionalnim procesima planiranja i razvoja usluga.

Prema tome, doprinos socijalnih inovacija socijalnoj uključenosti i osnaživanju ne treba procjenjivati samo prema broju razvijenih ideja, realizovanih aktivnosti ili uključenih učesnika. Važno je razmatrati u kojoj mjeri inovativna rješenja odgovaraju stvarnim potrebama, povećavaju mogućnosti korisnika, unapređuju dostupnost podrške i stvaraju uslove za njihovo aktivnije i ravnopravnije društveno učešće.

Takvo razumijevanje predstavlja osnovu za daljnju metodološku razradu procesa socijalnog inoviranja, koji započinje prepoznavanjem društvenih problema, istraživanjem potreba i uključivanjem pojedinaca i zajednica u oblikovanje mogućih rješenja.

PRIMJER ZA ANALIZU / Inovacija ne mora biti aplikacija

Zamislimo da starijim osobama otežano dolaze informacije o dostupnim oblicima podrške. Moguće je razviti digitalni servis, ali i mrežu neposrednih informativnih susreta u mjesnim zajednicama. Inovativnost se procjenjuje prema tome unapređuje li rješenje pristup podršci u konkretnoj sredini, a ne prema prisustvu nove tehnologije. Primjer je hipotetički.



Slika 1. Od društvene potrebe do provjere vrijednosti.

STUDIJA SLUČAJA U NASTAVCIMA / Digitalni most / od društvene potrebe

Polazna situacija (hipotetički primjer): dio starijih osoba mogao bi imati poteškoće pri korištenju pojedinih elektronskih usluga. Tim mladih razmatra jednostavan program pomoći pri učenju osnovnih digitalnih postupaka. Zasad nije dokazano koliko je potreba rasprostranjena niti postoji li slična podrška u zajednici.

Razvojna odluka: prije predlaganja aplikacije ili organizovanja edukacije potrebno je razgovarati s potencijalnim korisnicima i pregledati postojeću ponudu. Potencijalna novost mogla bi biti u načinu međugeneracijske podrške, ne u tehnologiji. Pitanje za čitaoca: koji bi nalaz pokazao da je intervencija potrebna?

SOCIJALNA INOVACIJA POD LUPOM / Novost bez koristi?

Ustanova uvodi novu aplikaciju za prijavljivanje na socijalne usluge, ali dio korisnika nema internet ili telefon. Pitanje 1: Da li je novost već dokaz socijalne inovacije? Pitanje 2: Koja bi alternativna mogućnost očuvala pristupačnost?

PITANJA ZA DISKUSIJU / Razmislite i diskutujte

1. Po čemu se socijalna inovacija razlikuje od dobrotvorne aktivnosti ili tehnološke novosti?
2. Može li unapređenje postojeće usluge biti inovativnije od nove aplikacije? Obrazložite.
3. Kako biste prepoznali razliku između najavljene i potvrđene društvene koristi?
4. Na koji način korisnici mogu učestvovati u odlučivanju o rješenju?

PRIMIJENITE NAUČENO / Prepoznajte socijalnu inovaciju

Odaberite postojeću uslugu u svojoj sredini. Opišite njeno ograničenje, predložite jednu konkretnu promjenu i navedite najmanje jedan način da saznate da li je ta promjena korisnicima zaista potrebna.

Očekivani rezultat: *Kratak opis potrebe, predloženog unapređenja i načina provjere.*

POGLAVLJE

02

2. PREPOZNAVANJE DRUŠTVENIH PROBLEMA I RAZVOJ INOVATIVNIH IDEJA

ISTRAŽITI / UKLJUČITI / OSMISLITI

2.1. Identifikacija društvenih problema i analiza potreba zajednice

Razvoj socijalnih inovacija započinje prepoznavanjem društvenih problema i razumijevanjem potreba pojedinaca, grupa i zajednica na koje se ti problemi odnose. Za razliku od pristupa koji polaze od unaprijed osmišljenog rješenja, socijalno inoviranje zahtijeva prethodno istraživanje društvenih okolnosti, utvrđivanje postojećih ograničenja i prepoznavanje mogućnosti za unapređenje kvaliteta života. Kvalitet početne analize neposredno utiče na relevantnost inovativne ideje, jer rješenje koje nije zasnovano na stvarnim potrebama može ostati nedovoljno primjenjivo, bez obzira na njegovu originalnost.

Društveni problemi nastaju i razvijaju se pod uticajem međusobno povezanih ekonomskih, socijalnih, institucionalnih i kulturnih faktora. Njihovo razumijevanje zahtijeva razlikovanje vidljivih posljedica određenog stanja od uzroka koji doprinose njegovom nastanku i održavanju. Naprimjer, ograničeno učešće mladih u aktivnostima lokalne zajednice može biti povezano s nedostatkom dostupnih programa, finansijskim preprekama, otežanim prevozom, nedovoljnom informisanošću ili iskustvima socijalne isključenosti. Svaki od navedenih faktora može zahtijevati drugačiji pristup, zbog čega nije opravdano zaključivati o prirodi problema bez odgovarajuće analize.

Metodologija razvoja socijalnih inovacija prepoznaje istraživanje društvenih problema i mapiranje potreba kao polazište za oblikovanje inovativnih rješenja. U toj fazi posebno je važno identificirati potrebe koje postojeći institucionalni, tržišni ili neformalni oblici podrške ne zadovoljavaju u dovoljnoj mjeri. Istovremeno je potrebno sagledati raspoložive resurse, postojeće programe i mogućnosti njihove bolje povezanosti, jer razvoj socijalne inovacije ne podrazumijeva nužno stvaranje potpuno nove usluge ili organizacije (Pandžić, 2023: 21–28).

Analiza društvenih potreba može obuhvatiti pregled dostupnih statističkih i istraživačkih podataka, analizu relevantnih dokumenata, razgovore s korisnicima i stručnjacima, fokus-grupe, opažanje i participativno mapiranje zajednice. Izbor metoda zavisi od prirode problema, karakteristika ciljne grupe, dostupnih resursa i svrhe istraživanja. Posebno je važno povezivanje različitih izvora

informacija, jer pojedinačni podaci ili iskustva ne moraju pružiti dovoljno pouzdanu osnovu za razumijevanje složenih društvenih potreba.

Praktični participativni pristupi naglašavaju značaj neposrednog upoznavanja zajednice, istraživanja njenog okruženja, razgovora sa stanovništvom i identifikacije zainteresovanih aktera. Takav pristup omogućava da se društveni problemi sagledavaju iz perspektive osoba koje ih neposredno doživljavaju, ali i u odnosu na institucionalne i društvene okolnosti koje utiču na njihovo rješavanje (Pandžić, 2025: 57–76).

U analizi potreba posebno je značajno razlikovati društveni problem, potrebu i moguće rješenje. Društveni problem označava nepovoljno stanje koje utiče na životne okolnosti određene grupe. Potreba se odnosi na uslove ili mogućnosti koje je potrebno osigurati ili unaprijediti, dok rješenje predstavlja konkretan pristup kojim se nastoji odgovoriti na identificiranu potrebu.

Takvo razlikovanje sprečava prerano usmjeravanje razvojnog procesa prema jednoj ideji. Naprimjer, tvrdnja da mladima treba nova digitalna aplikacija predstavlja prijedlog rješenja, a ne dokaz o postojanju određene potrebe. Prije njegovog prihvatanja potrebno je utvrditi s kojim se poteškoćama mladi suočavaju, kakva podrška već postoji i koji bi način njenog unapređenja bio najprimjereniji.

Konačni rezultat početne analize treba biti jasno definisan društveni problem, s prepoznatim mogućim uzrocima, posljedicama, ciljnim korisnicima i potrebama koje zahtijevaju dodatnu pažnju. Takva problemska osnova omogućava da se razvoj socijalno-inovativnih ideja usmjeri prema konkretnim društvenim okolnostima, umjesto prema neprovjerenim pretpostavkama njihovih autora.

VIZUELNI PRIKAZ / Od društvenog problema do provjerljive ideje



Slika 2. Problemski orijentisan razvoj socijalno-inovativne ideje.

PRIMJER ZA ANALIZU / Problemu pristupamo prije rješenja

Tvrdnja „mladima treba nova aplikacija za stipendije“ već nudi rješenje. Polazni problem može biti nedovoljna informisanost o podršci za obrazovanje, a mogući uzroci nejasni izvori, nedostupni kanali ili nepovezane institucije. Tek provjera potreba omogućava izbor odgovarajućeg načina informisanja. Primjer je hipotetički.

2.2. Participativni pristupi i uključivanje korisnika

Participacija predstavlja jedno od temeljnih metodoloških obilježja razvoja socijalnih inovacija. Njena svrha nije ograničena na prikupljanje mišljenja korisnika, nego podrazumijeva njihovo aktivno uključivanje u prepoznavanje problema, određivanje razvojnih prioriteta i oblikovanje mogućih rješenja. Takav pristup proizlazi iz razumijevanja da osobe koje neposredno doživljavaju određeni društveni problem raspolažu iskustvima i znanjima koja su neophodna za njegovo potpunije razumijevanje.

Tradicionalni modeli planiranja društvenih intervencija često su zasnovani na stručnim i institucionalnim procjenama potreba, pri čemu korisnici imaju ograničenu mogućnost uticaja na sadržaj i način pružanja podrške. Participativni pristup nastoji prevazići takvo ograničenje uspostavljanjem saradničkog odnosa između korisnika, stručnjaka i drugih zainteresovanih aktera. U tom odnosu stručno znanje ne gubi značaj, nego se dopunjava iskustvima i perspektivama osoba na koje se određeno rješenje odnosi.

Jedan od primjenjivih pristupa predstavlja zajedničko kreiranje rješenja (*co-creation*), u kojem različiti učesnici sarađuju tokom razvoja inovacije. Ovakva saradnja omogućava prepoznavanje potreba koje nisu uvijek vidljive iz institucionalne perspektive, razmatranje različitih mogućnosti i usklađivanje inovativnih prijedloga sa stvarnim životnim okolnostima korisnika.

Poseban značaj imaju metode aktivnog slušanja, empatijskih intervjua, grupnih razgovora, participativnog mapiranja i zajedničkog definisanja problema. Njihova vrijednost proizlazi iz mogućnosti razumijevanja načina na koji pojedinci doživljavaju određenu situaciju, koje prepreke prepoznaju i kakve promjene smatraju potrebnim. Metode usmjerene na razumijevanje korisničke perspektive primjenjuju se i u praktičnim edukativnim modulima (Pandžić, 2025: 57–65).

Uključivanje adolescenata i mladih zahtijeva pristup prilagođen njihovom uzrastu, iskustvima, potrebama i mogućnostima učešća. Posebno je važno osigurati da mladi iz marginaliziranih grupa ne budu posmatrani isključivo kroz društvene rizike i teškoće s kojima se suočavaju, nego i kroz vlastite sposobnosti, interese, znanja i razvojne potencijale.

Participacija mladih može doprinijeti njihovom psihosocijalnom osnaživanju kroz razvoj komunikacijskih vještina, samopouzdanja, kritičkog mišljenja i osjećaja odgovornosti za zajedničko djelovanje. Međutim, ostvarivanje takvih učinaka zavisi od kvaliteta participativnog procesa, stepena stvarnog uticaja učesnika i podrške koja im je dostupna. Formalno prisustvo mladih u određenoj aktivnosti ne predstavlja dovoljan dokaz njihove osnaženosti ili ravnopravne uključenosti.

Zbog toga je u participativnom radu neophodno razvijati odnose međusobnog uvažavanja, osigurati dobrovoljnost učešća i omogućiti izražavanje različitih mišljenja. Posebnu pažnju potrebno je

posvetiti zaštiti privatnosti, sprečavanju stigmatizacije i izbjegavanju situacija u kojima stručnjaci ili dominantni članovi grupe preuzimaju odlučivanje umjesto ostalih učesnika.

Stručni saradnici i tutori u ovom procesu imaju facilitatorsku ulogu. Njihov zadatak jeste da strukturiraju rad, postavljaju usmjeravajuća pitanja, podstiču kritičko promišljanje i omogućavaju ravnopravno učešće. Oni ne trebaju nametati gotova rješenja, nego pomagati učesnicima da samostalno prepoznaju razvojne mogućnosti, obrazlože svoje prijedloge i provjere njihove pretpostavke.

Participacija time postaje istovremeno metodološki princip razvoja socijalnih inovacija i instrument jačanja kapaciteta pojedinaca i zajednica za aktivno društveno djelovanje.

2.3. Kreativno mišljenje i razvoj socijalno-inovativnih ideja

Nakon identifikacije društvenog problema i analize potreba slijedi proces oblikovanja mogućih inovativnih rješenja. Ova faza zahtijeva povezivanje analitičkog i kreativnog mišljenja, jer poznavanje uzroka problema samo po sebi ne određuje način njegovog rješavanja. Potrebno je razmotriti različite razvojne mogućnosti, preispitati postojeće pristupe i identificirati načine na koje raspoloživa znanja, iskustva i resursi mogu biti povezani radi stvaranja nove društvene vrijednosti.

Kreativno mišljenje u socijalnom inoviranju podrazumijeva sposobnost sagledavanja društvenog problema iz različitih perspektiva i razvijanja alternativnih odgovora na prepoznate potrebe. Njegova svrha nije isključivo stvaranje originalnih ideja, nego pronalaženje rješenja koja mogu biti relevantna, društveno prihvatljiva i praktično primjenjiva.

Razvoj socijalno-inovativnih ideja može se zasnivati na unapređenju postojećih usluga, kombinovanju različitih oblika podrške, promjeni organizacijskih postupaka, uključivanju novih aktera ili korištenju raspoloživih resursa na drugačiji način. Stoga inovativnost ne treba poistovjećivati isključivo s tehnološkim razvojem ili stvaranjem potpuno novih proizvoda. Ona može nastati i kroz drugačiju organizaciju saradnje, pristupačniji način pružanja usluge ili uključivanje korisnika u procese odlučivanja.

U praktičnom radu mogu se koristiti metode zajedničkog generisanja ideja, kreativnih grupnih diskusija, mapiranja mogućnosti, redefinisanja problema i postavljanja razvojnih pitanja. Posebno je korisna tehnika kojom se prethodno definisani problem pretvara u otvoreno pitanje o mogućnostima djelovanja, kao što je: „Kako bismo mogli unaprijediti dostupnost određene usluge za osobe koje se suočavaju s preprekama njenog korištenja?“

Ovakva formulacija otvara prostor za razmatranje različitih rješenja, bez unaprijed određenog načina njihove realizacije. Participativna metodologija naglašava značaj redefinisanja izazova, kreativnog

razmišljanja i zajedničkog generisanja ideja kao međusobno povezanih faza razvoja socijalne inovacije (Pandžić, 2025: 73–92).

U početnom procesu generisanja ideja preporučuje se otvorenost prema različitim prijedlozima i odgađanje njihove neposredne eliminacije. To omogućava učesnicima da izraze vlastite perspektive, povezuju prijedloge drugih članova tima i razmatraju mogućnosti koje nisu bile prepoznate tokom početne analize problema.

Nakon kreativne faze potrebno je pristupiti kritičkom razmatranju razvijenih prijedloga. Kreativnost i kritičko mišljenje nisu suprotstavljeni pristupi, nego komplementarne sposobnosti. Kreativnost omogućava razvoj različitih ideja, dok kritičko mišljenje doprinosi procjeni njihove opravdanosti, povezanosti s potrebama korisnika i mogućnosti praktične primjene.

Posebno je važno izbjeći pretpostavku da svaka nova ideja automatski predstavlja socijalnu inovaciju. Ideja dobiva razvojnu vrijednost kada je povezana s jasno prepoznatim društvenim problemom, obrazloženom potrebom za promjenom i mogućnošću stvaranja konkretne društvene koristi. Njen dalji razvoj zahtijeva provjeru početnih pretpostavki, razradu osnovnih karakteristika rješenja i sagledavanje okolnosti u kojima bi ono moglo biti primijenjeno.

Razvoj socijalno-inovativnih ideja posebno je pogodan za timski rad, jer povezivanje različitih iskustava, disciplina i kompetencija može doprinijeti kvalitetnijem razumijevanju problema i stvaranju primjenjivijih rješenja. Istovremeno, timski rad zahtijeva jasnu komunikaciju, međusobno uvažavanje i odgovornost za zajedničke odluke.

Na taj način kreativno mišljenje postaje sastavni dio strukturiranog razvojnog procesa, u kojem se početni prijedlozi postupno oblikuju u sadržajno jasnije i društveno relevantnije koncepte socijalnih inovacija.

2.4. Vrednovanje i izbor inovativnih rješenja

Vrednovanje socijalno-inovativnih ideja predstavlja važnu fazu povezivanja kreativnog procesa s mogućnostima praktičnog djelovanja. Njegova svrha jeste prepoznati prijedloge koji imaju najopravdanije pretpostavke za razvoj, uz istovremeno sagledavanje njihovih ograničenja, rizika i potrebe za dodatnim istraživanjem.

Izbor inovativnog rješenja ne treba zasnivati isključivo na subjektivnoj procjeni njegove zanimljivosti, originalnosti ili jednostavnosti realizacije. Potrebno je primijeniti kriterije koji omogućavaju sistematično razmatranje odnosa između društvenog problema, potreba korisnika, predloženog rješenja i dostupnih mogućnosti njegove primjene.

Prvi kriterij odnosi se na **društvenu relevantnost**, odnosno stepen u kojem predložena ideja odgovara na stvarnu i dovoljno jasno identificiranu potrebu. Ideja koja nema potvrđenu ili obrazloženu povezanost s potrebama ciljnih korisnika zahtijeva dodatnu analizu prije daljeg razvoja.

Drugi kriterij predstavlja **inovativnost rješenja**, koja se procjenjuje u odnosu na postojeće pristupe. Pri tome je potrebno razmotriti šta se predloženom idejom mijenja, unapređuje ili drugačije organizuje te zbog čega bi takva promjena mogla predstavljati korisniji odgovor na postojeći problem.

Treći kriterij odnosi se na **očekivanu društvenu vrijednost**. Potrebno je razmotriti kome je rješenje namijenjeno, koje bi koristi moglo ostvariti i na koji način bi doprinijelo unapređenju životnih okolnosti korisnika. Očekivana društvena vrijednost u ovoj fazi predstavlja argumentovanu razvojnu pretpostavku, a ne empirijski potvrđen društveni uticaj.

Četvrti kriterij obuhvata **praktičnu izvodivost**, odnosno mogućnost realizacije ideje u odnosu na potrebna znanja, ljudske i materijalne resurse, institucionalne uslove i potencijalna partnerstva. Izvodivost ne podrazumijeva da svi resursi već moraju biti osigurani, nego da postoje razumne pretpostavke za njihovo planiranje i mobilizaciju.

Peti kriterij odnosi se na **etičku prihvatljivost, participaciju i socijalnu uključenost**. Potrebno je procijeniti poštuje li predloženo rješenje dostojanstvo, prava i različite potrebe korisnika te postoji li rizik od diskriminacije, stigmatizacije ili stvaranja novih prepreka društvenom učešću.

Konačno, značajan kriterij predstavlja **potencijal održivosti**, koji podrazumijeva početnu procjenu mogućnosti da se predloženo rješenje organizacijski, institucionalno ili finansijski razvija i održava. Detaljna analiza ovog pitanja predmet je narednih poglavlja Priručnika.

Primjena navedenih kriterija omogućava poređenje različitih ideja i prepoznavanje onih koje opravdavaju daljnju razradu. U participativnom procesu vrednovanja posebno je važno uključiti perspektivu ciljnih korisnika, jer stručna procjena i mišljenje autora ideje ne moraju u potpunosti odražavati stvarne potrebe i prioritete zajednice.

Vrednovanje ne treba shvatiti kao konačnu ocjenu uspješnosti socijalne inovacije. Njegova funkcija jeste utvrditi koje ideje imaju dovoljno razvijene pretpostavke za prelazak u narednu fazu, a koje zahtijevaju dodatno istraživanje, redefinisanje problema ili izmjenu početnog pristupa.

Ilustrativni primjer. Ukoliko se tokom istraživanja utvrdi da određena grupa mladih ima otežan pristup informacijama o dostupnim obrazovnim i razvojnim programima, moguće je razmotriti više rješenja: organizovanje neposrednog informativnog savjetovanja, uspostavljanje mreže vršnjačke podrške, unapređenje postojećih komunikacijskih kanala ili razvoj jednostavnog digitalnog servisa. Izbor najprimjerenijeg rješenja zavisio bi od provjerenih potreba korisnika, dostupnosti resursa, pristupačnosti pojedinih modela i očekivane društvene koristi. Navedeni primjer je hipotetički i ne predstavlja nalaz provedenog istraživanja.

Rezultat vrednovanja treba biti izbor jednog ili više razvojno opravdanih prijedloga, uz jasno obrazloženje njihove povezanosti s društvenim problemom, potrebama korisnika i očekivanom društvenom vrijednošću. Istovremeno je potrebno identificirati pitanja koja ostaju otvorena za daljnju provjeru.

Tako oblikovan koncept socijalno-inovativne ideje predstavlja osnovu za narednu fazu – detaljniju razradu rješenja, razvoj prototipa i provjeru njegove primjenjivosti u konkretnim društvenim okolnostima.

PREGLED / Matrica za izbor ideje

Tabela 2. Kriteriji vrednovanja socijalno-inovativnih ideja.

KRITERIJ	IDEJA A	IDEJA B
Odgovara li provjerenoj potrebi?	Potrebna dodatna provjera	Potvrđena potreba kroz razgovore
Pristupačnost različitim korisnicima	Zahtijeva stalni internet	Moguć rad i bez interneta
Resursi i izvedivost	Razvoj skupog softvera	Partnerstvo s postojećom službom
Šta nedostaje prije odluke?	Procjena interesa i troškova	Saglasnost partnera i testiranje



Slika 3. Razlikovanje uzroka, društvenog problema i posljedica.

STUDIJA SLUČAJA U NASTAVCIMA / Digitalni most / potrebe prije rješenja

Tim razlikuje opažanje od objašnjenja: poteškoće u korištenju elektronskih usluga nisu isto što i njihov uzrok. Uzroci mogu uključivati nedovoljno iskustva, nejasne upute, nepristupačne interfejse ili nepovjerenje. Sve su to radne pretpostavke koje se ne smiju predstavljati kao nalazi istraživanja.

Plan provjere: pripremiti pet neutralnih pitanja i konsultovati korisnike samo uz dobrovoljan pristanak. Uporediti individualnu pomoć, male edukativne susrete i pisane upute. Ishod ove faze je opis potrebe i izbor varijante za probnu provjeru, a ne tvrdnja da je digitalni jaz već smanjen.

PRAKTIČNI ALAT / Razlikovanje simptoma, uzroka i potrebe

Element	Pitanje za provjeru	Primjer – hipotetički
Simptom	Šta uočavamo?	Dio osoba ne koristi e-usluge
Mogući uzrok	Zašto se to događa?	Nerazumljive upute ili nedostupan uređaj
Potreba	Šta korisniku nedostaje?	Pristupačna podrška učenju
Provjera	Šta tek moramo saznati?	Iskustvo korisnika i postojeće usluge

DOKUMENTOVANI PRIMJER IZ PRAKSE / FONDACIJA MOZAIK / Bosna i Hercegovina

Fondacija Mozaik kroz program Omladinskih banaka i digitalne oblike podrške povezuje mlade s lokalnim zajednicama i mogućnostima za razvoj inicijativa. Organizacija na svojoj stranici prikazuje finansiranje projekata mladih u partnerstvu s gradovima i općinama. Primjer ilustruje kako mentorstvo, partnerstva i pristup resursima mogu stvarati uslove za aktivno društveno djelovanje; pojedinačne učinke potrebno je procjenjivati za svaki projekat.

Izvor: Fondacija Mozaik (b. d.), https://www.mozaik.ba/rezultati

PITANJA ZA DISKUSIJU / Razmislite i diskutujte

1. Koju razliku pravite između uzroka problema i njegovih posljedica?
2. Kako provjeriti da ciljna grupa zaista želi predloženu uslugu?
3. Zašto treba razviti više alternativa prije konačnog izbora?
4. Kako društvena relevantnost, pristupačnost i resursi utiču na izbor ideje?

PRIMIJENITE NAUČENO / Nacrtajte stablo problema

U središte upišite jedan problem iz zajednice, iznad njega tri moguće posljedice, a ispod tri moguća uzroka. Zatim razvijte dvije različite ideje i odaberite onu koju biste najprije provjerili s korisnicima.

Očekivani rezultat: *Stablo problema, dvije alternative i obrazložen razvojni izbor.*

II

DIO II – RAZVOJ, PRIMJENA I ODRŽIVOST SOCIJALNIH INOVACIJA

Poglavlja 3–6 · Prototipiranje, evaluacija, digitalna podrška i upravljanje

POGLAVLJE

03

3. OBLIKOVANJE I TESTIRANJE SOCIJALNIH INOVACIJA

OBLIKOVATI / PROVJERITI / UNAPRIJEDITI

3.1. Od inovativne ideje do primjenjivog rješenja

Razvoj socijalne inovacije podrazumijeva postupnu transformaciju početne ideje u sadržajno razrađeno, društveno relevantno i potencijalno primjenjivo rješenje. Nakon identifikacije društvenog problema, analize potreba i izbora odgovarajuće ideje, potrebno je preciznije odrediti njenu svrhu, osnovne karakteristike, način funkcionisanja i pretpostavke praktične realizacije. Ova faza predstavlja prijelaz iz konceptualnog promišljanja prema konkretnom oblikovanju inovacije, pri čemu se početna zamisao povezuje s potrebama korisnika, raspoloživim resursima i institucionalnim okolnostima u kojima bi se mogla primijeniti.

Oblikovanje socijalno-inovativnog rješenja zasniva se na razumijevanju da kreativna ideja, bez obzira na svoju originalnost, ne predstavlja završenu inovaciju. Njena razvojna vrijednost zavisi od mogućnosti da odgovori na jasno identificiranu društvenu potrebu, ponudi unapređenje u odnosu na postojeće pristupe i bude dovoljno razrađena za praktičnu provjeru. Zbog toga je neophodno razlikovati početnu ideju, koncept rješenja, njegov prototip i inovaciju koja je praktično primijenjena i evaluirana. Takvo razlikovanje omogućava realnije sagledavanje stepena razvijenosti inovacije i sprečava poistovjećivanje očekivanih koristi sa stvarno ostvarenim rezultatima (Pandžić, 2024: 38–40).

Prvi korak u oblikovanju rješenja odnosi se na utvrđivanje njegove funkcionalne povezanosti s društvenim problemom. Potrebno je jasno odgovoriti na pitanja kome je inovacija namijenjena, koju potrebu nastoji zadovoljiti, kakvu promjenu predviđa i po čemu se razlikuje od postojećih oblika podrške. Odgovori na ova pitanja predstavljaju osnovu za razvoj koncepta inovacije i omogućavaju prepoznavanje elemenata koje je potrebno dodatno istražiti ili provjeriti.

Posebnu važnost ima određivanje osnovnih komponenti inovativnog rješenja. Ukoliko se razvija nova socijalna usluga, potrebno je sagledati njen sadržaj, način pružanja, pristup korisnicima, uloge stručnih saradnika i mogućnosti povezivanja s postojećim uslugama. Kod inovativnog edukativnog programa pažnja se usmjerava na ciljeve, sadržaje, metode rada, kompetencije učesnika i očekivane promjene. Razvoj digitalnog rješenja zahtijeva dodatno razmatranje funkcionalnosti, pristupačnosti, zaštite podataka i mogućnosti njegove primjene kod različitih korisničkih grupa.

Oblikovanje inovacije ne mora podrazumijevati razvoj potpuno nove usluge ili programa. Značajna unapređenja mogu nastati povezivanjem postojećih resursa, promjenom načina organizacije podrške, uspostavljanjem novih oblika saradnje ili prilagođavanjem postojećih modela potrebama određene zajednice. U području socijalnih usluga inovativnost se može odnositi na sam sadržaj usluge, način njenog pružanja, organizacijske postupke i kvalitet odnosa između korisnika i pružalaca podrške. Pri tome se opravdanost promjene mora procjenjivati prema njenoj sposobnosti da unaprijedi kvalitet, dostupnost i kontinuitet usluge, a ne isključivo prema stepenu organizacijske ili tehnološke novosti (Pandžić, 2024: 91–94).

Važna pretpostavka kvalitetnog oblikovanja rješenja jeste njegovo usklađivanje s mogućnostima i ograničenjima ciljne grupe. Rješenje koje zahtijeva visoke digitalne kompetencije, značajna finansijska sredstva ili složene administrativne postupke može dodatno otežati pristup osobama kojima je podrška najpotrebnija. Zbog toga je neophodno razmatrati pristupačnost, razumljivost, troškove korištenja, prostornu dostupnost i druge okolnosti koje utiču na mogućnost stvarnog uključivanja korisnika.

U ovoj fazi korisno je oblikovati početni model funkcionisanja inovacije koji prikazuje odnos između korisnika, planiranih aktivnosti, organizacijskih resursa i očekivanih rezultata. Takav model ne predstavlja konačni plan realizacije, nego strukturiranu razvojnu pretpostavku koju je potrebno provjeriti. Njegova svrha jeste omogućiti učesnicima da uoče eventualne nedosljednosti, identifikuju nedostajuće informacije i odrede elemente rješenja koje je potrebno dodatno razraditi.

Uključivanje korisnika u oblikovanje inovacije posebno je značajno jer omogućava provjeru početnih pretpostavki prije ulaganja većih organizacijskih i finansijskih resursa. Razgovori s potencijalnim korisnicima, zajedničko razmatranje prijedloga i analiza konkretnih situacija korištenja mogu pokazati da određeni elementi rješenja nisu dovoljno razumljivi, pristupačni ili usklađeni s njihovim prioritetima. Takvi nalazi predstavljaju razvojnu vrijednost jer omogućavaju pravovremeno unapređenje početnog koncepta.

Prema tome, osnovni rezultat oblikovanja socijalne inovacije jeste jasno definisano i argumentovano rješenje koje proizlazi iz prethodno utvrđene društvene potrebe, ima prepoznatljivu inovativnu komponentu i sadrži dovoljno razvijene pretpostavke za praktičnu provjeru. Njegova dalja vrijednost zavisi od rezultata prototipiranja, testiranja i postupnog prilagođavanja stvarnim okolnostima primjene.

3.2. Prototipiranje i pilotiranje socijalnih inovacija

Prototipiranje predstavlja metodološki postupak kojim se početni koncept socijalne inovacije prevodi u pojednostavljen, pregledan ili djelimično funkcionalan oblik radi provjere njegovih osnovnih karakteristika. Njegova svrha nije neposredno stvaranje konačnog rješenja, nego omogućavanje istraživanja njegove primjenjivosti, razumljivosti i prihvatljivosti prije šire realizacije. Takav pristup

posebno je značajan za socijalne inovacije jer omogućava rano prepoznavanje razvojnih ograničenja i smanjuje rizik ulaganja resursa u rješenja koja nisu dovoljno usklađena s potrebama korisnika.

U metodologiji socijalnog inoviranja prototipiranje se razumije kao proces učenja kroz praktično ispitivanje početnih pretpostavki. Inovativne ideje rijetko su potpuno oblikovane u trenutku njihovog nastanka, zbog čega njihova razrada zahtijeva ponovljene pokušaje, provjeru različitih mogućnosti i kontinuirano unapređivanje. Testiranje omogućava da se pretpostavke o korisnosti određenog rješenja uporede sa stvarnim iskustvima, reakcijama i potrebama osoba kojima je ono namijenjeno (Pandžić, 2023: 35–36).

Prototip socijalne inovacije može imati različite oblike, zavisno od karakteristika predloženog rješenja. Kod razvoja nove usluge može se oblikovati pojednostavljen prikaz postupka njenog pružanja, simulacija korisničkog iskustva ili probna realizacija pojedinih aktivnosti. Prototip edukativnog programa može obuhvatiti ograničen broj tematskih sadržaja i praktičnih aktivnosti, dok se prototip digitalne podrške može predstaviti kroz početni prikaz korisničkog interfejsa, funkcionalni model ili simulaciju predviđenih postupaka.

Posebno su korisne metode vizuelnog predstavljanja rješenja, simulacije korisničkih situacija i mapiranja korisničkog iskustva. Ovim metodama omogućava se razumijevanje načina na koji korisnik pristupa inovaciji, koje korake prolazi tokom njenog korištenja i na kojim mjestima mogu nastati prepreke. Praktična vrijednost takvih postupaka proizlazi iz njihove jednostavnosti i mogućnosti da se određeni nedostaci prepoznaju prije stvarne realizacije programa ili usluge (Pandžić, 2025: 109–114).

Prototipiranje treba prilagoditi prirodi društvenog problema i karakteristikama ciljne grupe. U radu s adolescentima i mladima korisni mogu biti vizuelni prikazi, simulacije, grupno oblikovanje rješenja i kratke demonstracije. Kod inovacija namijenjenih osobama koje se suočavaju s ograničenjima u pristupu informacijama ili uslugama potrebno je dodatno provjeriti razumljivost, pristupačnost i jednostavnost predloženih postupaka.

Važno je razlikovati prototipiranje od pilotiranja. Prototipiranje se prvenstveno odnosi na početnu provjeru koncepta ili pojedinih elemenata inovacije, dok pilotiranje podrazumijeva ograničenu i organizovanu primjenu predloženog rješenja u uslovima koji omogućavaju procjenu njegovog stvarnog funkcionisanja. Pilot-primjena stoga predstavlja razvijeniji oblik praktične provjere, u kojem se ispituju organizacijski postupci, međusobna povezanost aktivnosti, raspoloživi resursi i reakcije korisnika.

Pilotiranje može omogućiti prepoznavanje problema koji nisu bili vidljivi tokom konceptualne razrade ili početnog prototipiranja. To se posebno odnosi na organizaciju rada, raspodjelu odgovornosti, vremenske zahtjeve, troškove, komunikaciju između učesnika i dostupnost potrebnih

resursa. Istovremeno, pilot-primjena pruža mogućnost prikupljanja početnih informacija o prihvatljivosti, izvodivosti i mogućim neposrednim rezultatima inovativnog rješenja.

Uspješna organizacija pilotiranja zahtijeva prethodno određivanje svrhe provjere, ciljne grupe, obima aktivnosti, odgovornosti učesnika i načina prikupljanja podataka. Posebno je važno utvrditi koje pretpostavke pilotiranje treba provjeriti. Njegova svrha nije samo demonstrirati mogućnost provođenja određene aktivnosti, nego prikupiti informacije na osnovu kojih se mogu donijeti argumentovane odluke o daljem razvoju inovacije.

Pri tome se mora voditi računa o etičkoj prihvatljivosti postupka. Pilotiranje u području socijalnih usluga, zaštite djece, obrazovanja i psihosocijalne podrške zahtijeva odgovarajuću stručnu odgovornost, zaštitu privatnosti, dobrovoljnost učešća i sprečavanje mogućih štetnih posljedica po korisnike. Uključivanje djece i drugih osjetljivih grupa dodatno zahtijeva postupanje u skladu s relevantnim profesionalnim standardima, pravilima zaštite i odgovarajućim saglasnostima.

Ilustrativni primjer. Ukoliko se razvija inovativni program međugeneracijske podrške za unapređenje digitalnih kompetencija starijih osoba, početni prototip može obuhvatiti pojednostavljen prikaz načina pružanja podrške, demonstraciju jedne edukativne aktivnosti i provjeru razumljivosti pripremljenih materijala. Nakon toga moguće je organizovati pilot-primjenu u ograničenom okruženju, tokom koje bi se pratili pristupačnost programa, iskustva učesnika, organizacijski zahtjevi i potrebe za prilagođavanjem. Ovakav primjer predstavlja hipotetički razvojni postupak, a ne potvrdu djelotvornosti određenog programa.

Rezultati prototipiranja i pilotiranja predstavljaju važnu osnovu za donošenje odluka o daljem razvoju inovacije. Pozitivne reakcije korisnika mogu ukazivati na prihvatljivost rješenja, ali same po sebi ne potvrđuju njegovu djelotvornost niti dugoročni društveni uticaj. Za takve zaključke potrebno je primijeniti odgovarajuće metode praćenja i evaluacije.

Prototipiranje i pilotiranje stoga treba posmatrati kao povezane postupke razvoja i provjere socijalnih inovacija, kojima se omogućava postupno unapređenje predloženog rješenja prije njegove šire primjene.

VIZUELNI PRIKAZ / Razvojni krug: provjeri, nauči, unaprijedi



Slika 4. Iterativno prototipiranje socijalno-inovativnog rješenja.

PRIMJER ZA ANALIZU / Prototip usluge nije nužno tehnološki proizvod

Tim želi razviti novi oblik savjetodavne podrške roditeljima. Početni prototip može biti scenarij prvog susreta, jednostavna mapa korisničkog puta i simulacija razgovora. Pilot-primjena podrazumijevala bi ograničenu realizaciju uz odgovarajuće stručne i etičke uslove. Pozitivna povratna informacija još nije dokaz dugoročnog uticaja.

3.3. Testiranje, povratne informacije i unapređenje rješenja

Testiranje socijalnih inovacija predstavlja proces sistematične provjere početnih pretpostavki o funkcionisanju, prihvatljivosti i mogućoj korisnosti razvijenog rješenja. Njegova osnovna svrha jeste utvrditi u kojoj mjeri inovacija odgovara prepoznatim potrebama korisnika, koje prepreke nastaju tokom primjene i kakve su mogućnosti njenog daljeg unapređenja. U tom smislu testiranje nije izdvojena završna aktivnost, nego sastavni dio razvojnog procesa koji omogućava povezivanje planiranih karakteristika inovacije sa stvarnim iskustvima njene primjene.

Posebnu važnost imaju povratne informacije korisnika, stručnih saradnika i drugih zainteresovanih aktera. One omogućavaju prepoznavanje razlika između početnih očekivanja i stvarnog iskustva korištenja predloženog rješenja. Korisnici mogu ukazati na elemente koji su im razumljivi i korisni, ali i na postupke koji izazivaju poteškoće, zahtijevaju dodatna objašnjenja ili nisu prilagođeni njihovim potrebama.

Prikupljanje povratnih informacija može se organizovati kroz individualne i grupne razgovore, kratke evaluacijske upitnike, neposredno opažanje, analizu korisničkog iskustva i druge odgovarajuće metode. Izbor postupka zavisi od prirode inovacije, karakteristika učesnika i pitanja na koja se testiranjem nastoji odgovoriti. Pri tome je potrebno osigurati da informacije ne budu ograničene samo na opći stepen zadovoljstva, nego da obuhvate konkretna iskustva, prepreke i prijedloge za unapređenje.

U procesu testiranja značajno je razlikovati subjektivne procjene korisnika od neposredno utvrđenih činjenica. Pozitivno mišljenje o inovativnom rješenju može predstavljati pokazatelj njegove prihvatljivosti, ali ne mora značiti da je ostvarena planirana promjena. Naprimjer, zadovoljstvo učesnika određenim edukativnim programom ne dokazuje automatski unapređenje njihovih znanja ili kompetencija. Takve promjene potrebno je provjeravati odgovarajućim pokazateljima i instrumentima evaluacije.

Metodološka vrijednost testiranja posebno dolazi do izražaja u mogućnosti identifikacije nepredviđenih problema i posljedica. Određeno rješenje može biti prihvatljivo jednom dijelu korisnika, dok za druge stvara dodatne prepreke. Također, organizacijski model koji je izvodiv u manjem obimu ne mora biti primjenjiv u drugačijim institucionalnim ili prostornim okolnostima.

Zbog toga rezultati testiranja trebaju biti tumačeni u odnosu na konkretne uslove u kojima su prikupljeni, bez neopravdanog uopćavanja.

Posebno značajan element predstavlja postupno unapređenje inovacije na osnovu prikupljenih informacija. Ovaj proces može obuhvatiti izmjenu sadržaja usluge, pojednostavljivanje korisničkih postupaka, prilagođavanje komunikacije, promjenu organizacije aktivnosti ili preispitivanje početnih razvojnih pretpostavki. U pojedinim slučajevima nalazi testiranja mogu pokazati da je potrebno redefinisati sam društveni problem ili odustati od određenog rješenja u korist primjerenije alternative.

Takav pristup odgovara iterativnoj prirodi socijalnog inoviranja, u kojoj razvoj nije strogo linearan, nego se odvija kroz povezane cikluse oblikovanja, provjere, učenja i prilagođavanja. Različite faze mogu se preklapati, a nova saznanja mogu zahtijevati povratak na ranije razvojne korake. Upravo zbog toga kvalitet socijalne inovacije ne zavisi od dosljednog provođenja unaprijed utvrđenog redoslijeda, nego od sposobnosti da se razvojne odluke prilagođavaju relevantnim dokazima i potrebama korisnika (Pandžić, 2024: 38–40).

U procesu unapređenja rješenja posebno je važna uloga stručnih saradnika i mentora. Njihova podrška treba biti usmjerena na kritičko razmatranje rezultata testiranja, prepoznavanje mogućih rizika i obrazlaganje razvojnih odluka. Istovremeno, neophodno je očuvati aktivnu ulogu autora ideje i ciljnih korisnika, kako stručna podrška ne bi zamijenila njihovo učešće u oblikovanju i procjeni inovacije.

Testiranje može pokazati različite razvojne ishode. Pojedina rješenja mogu potvrditi početne pretpostavke i opravdati dalju razradu, druga mogu zahtijevati značajne izmjene, dok za određene ideje može biti utvrđeno da nisu dovoljno relevantne, prihvatljive ili izvodive. Svaki od ovih ishoda ima metodološku vrijednost ukoliko doprinosi kvalitetnijem razumijevanju društvenog problema i mogućnosti njegovog rješavanja.

Pri donošenju odluke o daljoj primjeni inovacije potrebno je objediniti informacije o potrebama korisnika, karakteristikama rješenja, rezultatima početnog testiranja i organizacijskim pretpostavkama njegove realizacije. Takva procjena omogućava utvrđivanje stepena razvojne spremnosti inovacije, ali ne predstavlja zamjenu za cjelovitu evaluaciju njenog društvenog uticaja.

Razvoj socijalnih inovacija stoga podrazumijeva kontinuirano povezivanje kreativnosti, praktičnog iskustva, istraživačkih nalaza i stručnog prosuđivanja. Prototipiranje, pilotiranje i testiranje omogućavaju da se početne ideje postupno razvijaju u primjenjivija i kvalitetnija rješenja, dok povratne informacije korisnika predstavljaju osnovu za njihovo stalno prilagođavanje.

Time se stvaraju pretpostavke za narednu razvojnu fazu, u kojoj se pažnja usmjerava na **društvenu vrijednost inovacije, očekivane promjene, pokazatelje uspješnosti i metode procjene društvenog uticaja**.



Slika 5. Tri različita oblika početnog prototipa.

STUDIJA SLUČAJA U NASTAVCIMA / Digitalni most / prototip bez velikog ulaganja

Za početnu provjeru nije potrebna gotova platforma. Tim može napraviti karticu s tri jednostavna koraka za pronalaženje službene informacije na internetu i kratki scenarij podrške. Provjera može početi simulacijom među edukatorima, a eventualni rad sa stvarnim korisnicima zahtijeva jasne informacije o učešću i zaštitu njihove privatnosti.

Bilježimo šta je razumljivo, gdje osoba traži dodatnu pomoć i koje upute treba promijeniti. Prototip se dorađuje na osnovu opažanja; sama pozitivna reakcija nije dokaz trajne digitalne samostalnosti.

PRAKTIČNI ALAT / Provjera prije pilotiranja

Provjera	Kontrolno pitanje
Svrha	Koju jednu pretpostavku testiramo?
Korisnici	Ko učestvuje i kako je informisan?
Sigurnost	Kako sprečavamo štetu i štitimo podatke?
Odluka	Koji nalaz mijenja rješenje ili zaustavlja pilot?

SOCIJALNA INOVACIJA POD LUPOM / Testiranje ili izlaganje riziku?

Tim želi odmah s maloljetnicima testirati digitalni upitnik s ličnim i zdravstvenim pitanjima, iako nema provjerenu svrhu, zaštitu podataka niti protokol saglasnosti. Pitanje 1: Koji dio plana treba odgoditi? Pitanje 2: Kako provjeriti funkcionalnost bez prikupljanja osjetljivih podataka?

PITANJA ZA DISKUSIJU / Razmislite i diskutujte

1. Šta je razlika između koncepta, prototipa i pilot-primjene?
2. Koje biste tri pretpostavke provjerili prije uvođenja nove socijalne usluge?
3. Zašto nepovoljni nalazi testiranja mogu biti korisni za razvoj inovacije?
4. Kada bi testiranje trebalo obustaviti zbog mogućeg rizika za korisnike?

PRIMIJENITE NAUČENO / Testirajte najmanju sigurnu verziju

Za odabranu ideju predložite jedan prototip koji se može prikazati bez rada s osjetljivim podacima. Definišite pitanje za provjeru, odgovarajućeg sagovornika ili simulaciju, način bilježenja nalaza i moguću doradu.

Očekivani rezultat: *Opis prototipa, plan provjere i najmanje jedna opravdana izmjena.*

POGLAVLJE

04

4. DRUŠTVENA VRIJEDNOST I EVALUACIJA SOCIJALNIH INOVACIJA

PRATITI / VREDNOVATI / UČITI

4.1. Društvena vrijednost i očekivane promjene

Društvena vrijednost predstavlja temeljno obilježje socijalnih inovacija i osnovni kriterij za procjenu njihove opravdanosti. Za razliku od inovacija čija se uspješnost prvenstveno određuje ekonomskim pokazateljima, socijalne inovacije usmjerene su na stvaranje koristi za pojedince, društvene grupe i zajednice. Njihova vrijednost proizlazi iz mogućnosti da odgovore na nezadovoljene društvene potrebe, unaprijede dostupnost i kvalitet usluga, doprinesu socijalnoj uključenosti ili stvore nove mogućnosti za aktivno društveno djelovanje.

Društvena vrijednost ne može se poistovjetiti s originalnošću određene ideje niti s brojem aktivnosti realizovanih tokom njene primjene. Inovativno rješenje može biti metodološki zanimljivo i organizacijski dobro osmišljeno, ali njegova društvena opravdanost zavisi od toga kakve koristi donosi korisnicima i u kojoj mjeri doprinosi promjeni postojećeg nepovoljnog stanja. Zbog toga je pri razvoju socijalnih inovacija potrebno uspostaviti jasnu povezanost između prepoznatog problema, potreba ciljne grupe, predloženog rješenja i promjena koje se njegovom primjenom očekuju.

U području socijalne politike i socijalnog rada društvena vrijednost posebno se povezuje s unapređenjem socijalne sigurnosti, pristupa pravima i uslugama, povećanjem samostalnosti korisnika i smanjenjem prepreka njihovom društvenom učešću. Inovacije u socijalnim uslugama mogu stvarati društvenu vrijednost kroz unapređenje njihove pristupačnosti, kvaliteta, kontinuiteta i prilagođenosti različitim potrebama korisnika. Međutim, uvođenje novog postupka ili organizacijskog modela ne garantuje automatski poboljšanje usluge, zbog čega je potrebno provjeravati stvarne koristi i moguće neželjene posljedice inovativnih promjena (Pandžić, 2024: 91–94).

Određivanje očekivane društvene vrijednosti započinje identifikacijom promjene koju inovacija nastoji ostvariti. Ta promjena treba biti neposredno povezana s potrebama korisnika i dovoljno jasno definisana da bi se mogla naknadno provjeriti. Naprimjer, ako se razvija inovativni program podrške mladima koji imaju ograničen pristup informacijama o obrazovnim i profesionalnim mogućnostima, očekivana vrijednost ne ogleda se samo u organizovanju informativnih aktivnosti, nego u mogućnosti

da mladi unaprijede informisanost, razviju sposobnost korištenja dostupnih resursa i samostalnije donose odluke o vlastitom obrazovnom ili profesionalnom razvoju.

Pri tome je važno razlikovati neposredne koristi od dugoročnijih društvenih promjena. Neposredna korist može se odnositi na dostupnost određene usluge ili sticanje novih znanja, dok se šira društvena vrijednost može ogledati u unapređenju socijalne uključenosti, povećanju mogućnosti zapošljavanja ili jačanju kapaciteta zajednice. Takve dugoročnije promjene obično zavise od više međusobno povezanih faktora, zbog čega ih nije opravdano automatski pripisivati pojedinačnoj inovativnoj inicijativi.

Za razumijevanje društvene vrijednosti korisno je primijeniti logiku očekivane promjene, koja povezuje planirane aktivnosti s njihovim neposrednim rezultatima i mogućim promjenama u položaju korisnika. Takav pristup omogućava prepoznavanje pretpostavki na kojima se zasniva inovativno rješenje, ali i okolnosti koje mogu ograničiti njegovo djelovanje. Ako se, naprimjer, očekuje da će određeni edukativni program doprinijeti većoj samostalnosti korisnika, potrebno je objasniti na koji način će stečena znanja i vještine omogućiti takvu promjenu i koji bi dodatni uslovi morali biti ispunjeni.

Posebno je značajno razmotriti raspodjelu očekivanih koristi. Inovacija koja odgovara potrebama jedne grupe ne mora biti jednako pristupačna svim njenim članovima. Razlike u obrazovanju, ekonomskom položaju, digitalnim kompetencijama, funkcionalnim sposobnostima i drugim životnim okolnostima mogu uticati na mogućnost korištenja predloženog rješenja. Zbog toga procjena društvene vrijednosti treba obuhvatiti i pitanje da li inovacija doprinosi smanjenju postojećih nejednakosti ili postoji rizik da određene korisnike dodatno isključi.

U početnim fazama razvoja socijalne inovacije društvena vrijednost ima karakter argumentovane razvojne pretpostavke. Moguće je obrazložiti kakve se koristi očekuju i zbog čega bi predloženo rješenje moglo biti djelotvorno, ali se ostvarenje tih koristi može potvrditi tek odgovarajućom praktičnom primjenom, praćenjem i evaluacijom. Ovakvo razlikovanje posebno je važno za očuvanje naučne i stručne vjerodostojnosti, jer sprečava predstavljanje očekivanih promjena kao već dokazanih rezultata.

4.2. Rezultati, ishodi i pokazatelji društvenog uticaja

Procjena društvene vrijednosti socijalnih inovacija zahtijeva jasno razlikovanje aktivnosti, neposrednih rezultata, ishoda i društvenog uticaja. Ovi pojmovi predstavljaju međusobno povezane, ali sadržajno različite nivoe razvojnog i evaluacijskog procesa. Njihovo pravilno razumijevanje omogućava preciznije definisanje ciljeva, planiranje praćenja i argumentovano tumačenje ostvarenih promjena.

Aktivnosti predstavljaju konkretne postupke koji se poduzimaju radi realizacije inovativnog rješenja. One mogu obuhvatati edukaciju, savjetovanje, razvoj novih usluga, organizovanje saradnje ili primjenu određenih digitalnih instrumenata. Njihova realizacija pokazuje šta je provedeno, ali sama po sebi ne potvrđuje da je ostvarena željena promjena.

Neposredni rezultati odnose se na ono što je realizacijom aktivnosti proizvedeno ili pruženo. To mogu biti održane radionice, izrađeni edukativni materijali, uspostavljena usluga, broj uključenih korisnika ili broj provedenih savjetodavnih susreta. Ovi rezultati važni su za praćenje realizacije inicijative, ali ne daju potpun odgovor na pitanje kakvu su korist korisnici ostvarili.

Ishodi predstavljaju promjene koje nastaju kod korisnika ili u njihovom neposrednom okruženju kao rezultat određene intervencije. Mogu se odnositi na unapređenje znanja, vještina, stavova, ponašanja, samostalnosti ili dostupnosti podrške. Za razliku od neposrednih rezultata, ishodi ukazuju na to da li je realizovana aktivnost doprinijela promjeni koju je inovacija nastojala ostvariti.

Društveni uticaj odnosi se na šire i često dugoročnije promjene u životnim okolnostima pojedinaca, društvenih grupa ili zajednica. Takve promjene mogu obuhvatiti unapređenje socijalne uključenosti, smanjenje određenih oblika nejednakosti, povećanje mogućnosti zapošljavanja ili razvoj novih institucionalnih praksi. Njihovo utvrđivanje zahtijeva odgovarajuće podatke i metodološki oprez, jer se šire društvene promjene najčešće oblikuju pod uticajem više različitih intervencija i okolnosti.

Navedene razlike mogu se prikazati na primjeru hipotetičkog programa podrške mladima u razvoju digitalnih kompetencija. Organizovanje edukativnih radionica predstavlja aktivnost, dok broj održanih radionica i uključenih učesnika čini neposredne rezultate. Unapređenje sposobnosti samostalnog korištenja određenih digitalnih usluga predstavljalo bi mogući ishod, dok bi smanjenje pojedinih prepreka digitalnoj uključenosti moglo predstavljati širi društveni doprinos. Nijedan od ovih ishoda ili učinaka ne može se smatrati ostvarenim bez odgovarajuće provjere.

Za praćenje navedenih nivoa koriste se pokazatelji ili indikatori, koji omogućavaju procjenu stepena ostvarivanja planiranih ciljeva i očekivanih promjena. Pokazatelji trebaju biti jasno definisani, relevantni za određeni cilj i povezani s dostupnim izvorima podataka. Njihova svrha nije samo kvantitativno predstavljanje aktivnosti, nego omogućavanje kvalitetnijeg razumijevanja rezultata i donošenja razvojnih odluka (Centar za socijalne inovacije, 2024: 68–70).

Kvantitativni pokazatelji izražavaju se brojčano i mogu obuhvatati broj korisnika, obim pruženih usluga, učestalost korištenja određene podrške ili udio učesnika koji su ostvarili unaprijed definisan ishod. Kvalitativni pokazatelji omogućavaju razumijevanje iskustava korisnika, promjena u njihovoj percepciji, zadovoljstva pruženom podrškom i drugih aspekata koje nije dovoljno opisati isključivo brojčanim vrijednostima.

Izbor pokazatelja treba prilagoditi prirodi inovacije i promjenama koje se nastoje ostvariti. Kod edukativnih programa posebno su relevantni pokazatelji stečenih znanja i kompetencija, dok kod inovativnih socijalnih usluga veći značaj mogu imati dostupnost, kontinuitet, kvalitet pružene podrške i promjene u svakodnevnom funkcionisanju korisnika. Pri tome je često opravdano kombinovati kvantitativne i kvalitativne podatke radi cjelovitijeg razumijevanja rezultata.

Važan metodološki zahtjev predstavlja određivanje početnog stanja u odnosu na koje se promjene mogu procjenjivati. Bez odgovarajućih početnih podataka otežano je utvrditi da li je tokom realizacije inovacije zaista došlo do poboljšanja. Početna procjena može obuhvatiti postojeći nivo znanja, dostupnost određene usluge, iskustva korisnika ili druga obilježja neposredno povezana s ciljevima inicijative.

Pokazatelji također trebaju omogućiti uočavanje razlika između pojedinih grupa korisnika, kada su takve informacije relevantne i njihovo prikupljanje etički opravdano. Na taj način moguće je procijeniti da li predloženo rješenje ravnopravno odgovara na potrebe različitih učesnika ili su potrebna dodatna prilagođavanja.

Prema tome, kvalitetno određivanje rezultata, ishoda i pokazatelja omogućava da razvoj socijalne inovacije bude usmjeren prema stvarnim promjenama, a ne isključivo prema evidentiranju provedenih aktivnosti. Takav pristup predstavlja osnovu za sistematično praćenje i evaluaciju njene društvene vrijednosti.

VIZUELNI PRIKAZ / Od uloženog resursa do društvene promjene



Slika 6. Razlikovanje resursa, aktivnosti, rezultata, ishoda i uticaja.

Tabela 3. Nivoi rezultata, ishoda i društvenog uticaja.

NIVO	PRIMJER – EDUKACIJA MLADIH	ŠTA JE POTREBNO PROVJERITI?
Aktivnost	Održana radionica	Je li aktivnost provedena?
Rezultat	Uključeni učesnici i izrađeni materijali	Koliki je stvarni obuhvat?
Ishod	Unaprijeđeno znanje ili vještina	Početna i završna provjera
Uticaj	Dugoročnije mogućnosti uključivanja	Dodatni podaci i vremenski period

4.3. Praćenje i evaluacija socijalnih inovacija

Praćenje i evaluacija predstavljaju međusobno povezane postupke kojima se prikupljaju, analiziraju i tumače informacije o realizaciji i rezultatima socijalnih inovacija. Njihova osnovna svrha jeste utvrditi u kojoj mjeri određeno rješenje odgovara na prepoznate društvene potrebe, kako funkcioniše u praktičnoj primjeni i kakve promjene ostvaruje kod korisnika i u zajednici. Istovremeno, ovi postupci omogućavaju prepoznavanje razvojnih ograničenja, unapređenje kvaliteta inovacije i donošenje argumentovanih odluka o njenoj daljoj primjeni.

Praćenje ili monitoring predstavlja kontinuirano prikupljanje informacija tokom realizacije inovativne inicijative. Njime se evidentira provođenje planiranih aktivnosti, korištenje raspoloživih resursa, obuhvat korisnika, ostvarivanje neposrednih rezultata i eventualna odstupanja od predviđenog plana. Prikupljene informacije omogućavaju pravovremeno prepoznavanje organizacijskih i drugih poteškoća te poduzimanje odgovarajućih mjera za unapređenje realizacije.

Evaluacija podrazumijeva sistematičnu procjenu relevantnosti, kvaliteta, djelotvornosti i ostvarenih rezultata inovacije na osnovu prethodno definisanih kriterija i odgovarajućih podataka. Za razliku od monitoringa, koji je prvenstveno usmjeren na tok realizacije, evaluacija omogućava dublje razumijevanje odnosa između predviđenih ciljeva, provedenih aktivnosti, ostvarenih promjena i okolnosti koje su uticale na njihovo postizanje.

U metodologiji evaluacije korisno je razlikovati procjenu procesa realizacije, procjenu rezultata i ishoda te procjenu šireg društvenog uticaja. Evaluacija procesa usmjerena je na način provođenja inovacije, kvalitet organizacije rada, dostupnost podrške i iskustva korisnika. Evaluacija rezultata i ishoda ispituje ostvarenje neposrednih ciljeva i promjena kod korisnika, dok procjena društvenog uticaja zahtijeva sagledavanje širih i dugoročnijih posljedica inovativnog djelovanja (Centar za socijalne inovacije, 2024: 77).

U početnim fazama razvoja socijalnih inovacija evaluacija se prvenstveno može usmjeriti na relevantnost rješenja, njegovu prihvatljivost, praktičnu izvodivost i neposredne ishode. Za procjenu dugoročnijeg društvenog uticaja najčešće je potreban duži vremenski period, odgovarajući obim podataka i metodološki postupak koji omogućava razlikovanje doprinosa inovacije od uticaja drugih faktora. Zbog toga rezultati kratkotrajnog pilotiranja ne trebaju biti predstavljeni kao dokaz ostvarenja širih društvenih promjena.

U evaluaciji socijalnih inovacija mogu se koristiti različite metode i instrumenti, uključujući upitnike, intervjue, fokus-grupe, opažanje, procjene znanja i kompetencija, analizu dokumentacije i evidencije pruženih usluga. Izbor metoda treba biti usklađen s ciljevima evaluacije, karakteristikama korisnika i vrstom promjene koja se procjenjuje. Kombinovanje različitih izvora podataka može doprinijeti pouzdanijem razumijevanju rezultata, posebno kada se procjenjuju složeni socijalni i razvojni procesi.

Značajno mjesto u evaluaciji ima poređenje početnog i završnog stanja. Takav pristup omogućava utvrđivanje promjena tokom realizacije programa, ali ne predstavlja sam po sebi dovoljan dokaz da su sve uočene promjene neposredna posljedica inovativne intervencije. Za pouzdanije zaključivanje o uzročnoj povezanosti potrebno je razmotriti dodatne metodološke postupke, uključujući mogućnost poređenja s odgovarajućim grupama, praćenje tokom dužeg vremenskog perioda ili analizu drugih okolnosti koje su mogle uticati na ostvarene rezultate.

Posebnu vrijednost ima participativna evaluacija, koja podrazumijeva aktivno uključivanje korisnika u procjenu relevantnosti i kvaliteta inovativnog rješenja. Korisnici mogu pružiti informacije o tome u kojoj mjeri podrška odgovara njihovim potrebama, koje su promjene prepoznali i kakva su dodatna unapređenja potrebna. Njihova iskustva predstavljaju važan izvor saznanja, ali ih je potrebno razmatrati zajedno s drugim relevantnim podacima.

U radu s adolescentima, mladima i drugim osjetljivim grupama evaluacijske postupke potrebno je prilagoditi njihovim mogućnostima i osigurati odgovarajuće etičke standarde. To uključuje dobrovoljnost učešća, razumljivo informisanje o svrsi prikupljanja podataka, zaštitu privatnosti i izbjegavanje pitanja ili postupaka koji mogu proizvesti nepotrebnu nelagodu ili stigmatizaciju.

Praćenje i evaluacija imaju i značajnu razvojnu funkciju. Njihovi nalazi ne trebaju služiti isključivo završnom izvještavanju o ostvarenim rezultatima, nego i kontinuiranom učenju i unapređenju inovacije. Informacije o potrebama korisnika, organizacijskim poteškoćama, ostvarenim ishodima i nepredviđenim posljedicama mogu predstavljati osnovu za izmjenu sadržaja usluge, unapređenje metoda rada, prilagođavanje resursa ili redefinisanje pojedinih razvojnih ciljeva.

Posebno je važno da evaluacija omogući razlikovanje uspješne realizacije aktivnosti od stvarne djelotvornosti inovacije. Određeni program može ostvariti sve planirane aktivnosti i neposredne rezultate, a da očekivane promjene kod korisnika budu ograničene ili izostanu. Takav nalaz ne mora značiti da je inovativni pristup u potpunosti neuspješan, nego može ukazivati na potrebu njegove dodatne razrade, drugačijeg usmjeravanja ili promjene pretpostavki na kojima je zasnovan.

Na osnovu evaluacijskih nalaza donose se odluke o nastavku, prilagođavanju, proširenju ili eventualnom obustavljanju inovativnog rješenja. Ove odluke trebaju biti zasnovane na odnosu između utvrđenih društvenih potreba, ostvarenih koristi, mogućih rizika i resursa potrebnih za dalju primjenu.

Praćenje i evaluacija stoga predstavljaju sastavni dio odgovornog razvoja socijalnih inovacija. Njihova vrijednost ne proizlazi samo iz mogućnosti dokazivanja rezultata, nego i iz sposobnosti da doprinesu kvalitetnijem razumijevanju društvenih promjena, unapređenju stručne prakse i razvoju djelotvornijih oblika podrške pojedincima i zajednicama.

Time se društvena vrijednost socijalnih inovacija povezuje s empirijskim saznanjima i odgovornošću za ostvarene rezultate, stvarajući osnovu za njihovo daljnje unapređenje, organizacijsku održivost i moguću širu društvenu primjenu.



Slika 7. Razlikovanje evaluacije procesa, ishoda i uticaja.

STUDIJA SLUČAJA U NASTAVCIMA / Digitalni most / kako mjeriti ono što je važno

Aktivnost je organizovanje edukativnih susreta; neposredni rezultat je broj provedenih susreta i uključenih osoba. Očekivani ishod je mogućnost da dio korisnika samostalnije obavi prethodno odabrani digitalni zadatak. Širi mogući doprinos smanjenju digitalne isključenosti zahtijevao bi dodatnu, dugoročniju provjeru.

Jednostavan pokazatelj: prije i poslije susreta zabilježiti može li korisnik odabrani zadatak obaviti samostalno, uz pomoć ili ga još ne može obaviti. Bez odgovarajućeg istraživačkog dizajna ne treba tvrditi da je promjena isključivo posljedica programa.

PRAKTIČNI ALAT / Različiti nivoi pokazatelja

Nivo	Šta bi se pratilo?	Ograničenje
Rezultat	Broj organizovanih susreta	Ne dokazuje učenje
Ishod	Samostalno izvršavanje digitalnog zadatka	Traži početnu i završnu procjenu
Širi uticaj	Trajnija digitalna uključenost	Traži vremenski dužu provjeru

PITANJA ZA DISKUSIJU / Razmislite i diskutujte

1. Može li broj održanih radionica dokazati da su se kompetencije korisnika povećale?
2. Po čemu se ishod razlikuje od društvenog uticaja?
3. Koji biste početni i završni pokazatelj odabrali za vlastitu ideju?
4. Kako biste prepoznali neželjenu posljedicu inovacije?

PRIMIJENITE NAUČENO / Sastavite mini-plan evaluacije

Za jednu ideju navedite: planiranu aktivnost, neposredni rezultat, očekivani ishod, pokazatelj i izvor podataka. Posebno označite šta je pretpostavka, a šta potvrđena činjenica.

Očekivani rezultat: *Tabela od pet stavki koja može biti početak plana praćenja.*

POGLAVLJE

05

5. DIGITALNE TEHNOLOGIJE I UMJETNA INTELIGENCIJA U SOCIJALNIM INOVACIJAMA

ISTRAŽITI / PROVJERITI / KORISTITI ODGOVORNO

5.1. Digitalna transformacija i razvoj socijalnih inovacija

Digitalna transformacija predstavlja važan razvojni proces koji mijenja načine organizacije društvenih aktivnosti, pristupa informacijama, komunikacije i pružanja različitih usluga. Njene mogućnosti posebno dolaze do izražaja u povezivanju znanja, institucija i korisnika, unapređenju dostupnosti podrške te razvoju novih oblika društvenog djelovanja. U području socijalnih inovacija digitalne tehnologije mogu imati dvojaku ulogu: predstavljati instrument podrške razvoju inovativnih rješenja ili biti sastavni element novih i unaprijeđenih usluga, programa i organizacijskih modela.

Povezanost digitalne transformacije i socijalnih inovacija proizlazi iz mogućnosti da se tehnološki razvoj usmjeri prema zadovoljavanju konkretnih društvenih potreba. Digitalizacija, međutim, sama po sebi ne predstavlja socijalnu inovaciju. Uvođenje elektronske usluge, digitalne platforme ili automatizovanog postupka dobiva socijalno-inovativno značenje tek kada doprinosi unapređenju dostupnosti, kvaliteta, pravednosti ili djelotvornosti društvene podrške. Zbog toga se vrijednost digitalnih inovacija ne treba određivati isključivo njihovim tehničkim mogućnostima, nego prvenstveno promjenama koje mogu ostvariti u životnim okolnostima korisnika.

U području socijalne politike i socijalnog rada digitalna transformacija otvara mogućnosti za unapređenje informisanja, komunikacije, koordinacije stručnih službi i razvoja novih modela podrške. Digitalni instrumenti mogu doprinijeti jednostavnijem pristupu informacijama o pravima i uslugama, kvalitetnijoj organizaciji pojedinih postupaka te povezivanju aktera uključenih u pružanje socijalne podrške. Njihova primjena može biti posebno značajna u okolnostima u kojima postoje prostorne, organizacijske ili komunikacijske prepreke korištenju tradicionalnih usluga.

Ipak, tehnološke mogućnosti potrebno je razmatrati u odnosu na profesionalne standarde i stvarne potrebe korisnika. Digitalizacija ne bi trebala dovesti do smanjenja dostupnosti neposredne stručne podrške, naročito kada je ona neophodna zbog prirode socijalnog problema ili individualnih okolnosti korisnika. Razvoj digitalnih socijalnih usluga stoga zahtijeva usklađivanje tehnoloških

rješenja s odgovarajućim stručnim postupcima, organizacijskim kapacitetima i principima socijalne zaštite (Pandžić, 2024: 91–94).

Poseban izazov predstavlja digitalna isključenost, koja može biti povezana s nedostatkom uređaja i internetske povezanosti, ograničenim digitalnim kompetencijama, nedovoljnom pristupačnošću digitalnih sadržaja ili nepovoljnim socijalnim i ekonomskim okolnostima. Zbog toga digitalna transformacija, ukoliko nije zasnovana na principima pristupačnosti i jednakih mogućnosti, može dodatno produbiti postojeće društvene nejednakosti.

Socijalne inovacije u digitalnom okruženju trebaju polaziti od potreba korisnika, a ne od pretpostavke da je tehnološko rješenje uvijek najprimjereniji odgovor na određeni problem. U pojedinim okolnostima digitalna podrška može značajno unaprijediti dostupnost i kvalitet usluge, dok u drugim prednost mogu imati neposredni rad, kombinovani modeli podrške ili unapređenje postojećih institucionalnih postupaka.

Prema tome, digitalnu transformaciju u socijalnim inovacijama potrebno je razumjeti kao razvojnu mogućnost čija se društvena vrijednost ostvaruje odgovornim povezivanjem tehnologije, stručnog znanja, participacije i potreba zajednice.

5.2. Digitalni alati i umjetna inteligencija u razvoju inovativnih rješenja

Razvoj socijalnih inovacija zahtijeva prikupljanje i analizu informacija, kreativno oblikovanje ideja, timsku saradnju, provjeru razvojnih pretpostavki i planiranje njihove praktične primjene. Digitalni alati mogu pružiti podršku ovim postupcima omogućavajući jednostavniju organizaciju informacija, zajednički rad na dokumentima, vizuelno predstavljanje problema i rješenja te komunikaciju između učesnika inovativnog procesa.

U početnoj fazi socijalnog inoviranja digitalni instrumenti mogu se koristiti za pregled dostupnih istraživanja, analizu javno dostupnih podataka, mapiranje potreba i identifikaciju postojećih oblika podrške. Njihova prednost ogleda se u mogućnosti povezivanja različitih izvora informacija, ali kvalitet analize i dalje zavisi od pouzdanosti podataka, primjerenosti odabranih metoda i sposobnosti korisnika da rezultate pravilno protumače.

Tokom oblikovanja inovativnih ideja digitalne tehnologije mogu omogućiti timsko razmatranje alternativnih rješenja, izradu početnih konceptualnih prikaza i razmjenu povratnih informacija. Takvi postupci posebno su korisni u edukativnim i razvojnim programima u kojima učesnici zajednički istražuju društvene probleme i nastoje oblikovati rješenja prilagođena konkretnim potrebama.

Posebnu razvojnu mogućnost predstavlja umjetna inteligencija, koja omogućava dodatnu podršku analizi informacija, strukturiranju sadržaja, generisanju prijedloga i kritičkom preispitivanju početnih ideja. U procesu socijalnog inoviranja njena primjena može doprinijeti jasnijem formulisanju problema, razmatranju alternativnih pristupa, prepoznavanju mogućih ograničenja i pripremi početnih razvojnih modela.

Umjetna inteligencija može biti korisna i u procesu edukacije, naročito kada se koristi za postavljanje usmjeravajućih pitanja, objašnjavanje stručnih pojmova i podsticanje samostalnog promišljanja. Na taj način digitalna podrška može doprinijeti razvoju analitičkih, kreativnih i digitalnih kompetencija učesnika, pod uslovom da ne zamjenjuje njihovu aktivnu ulogu u procesu učenja i donošenja odluka.

Međutim, AI-generisani prijedlozi ne predstavljaju empirijske dokaze niti potvrdu opravdanosti određenog rješenja. Umjetna inteligencija može ponuditi sadržajno uvjerljive odgovore koji uključuju netačne informacije, nedovoljno provjerene pretpostavke ili prijedloge koji nisu prilagođeni stvarnim društvenim okolnostima. Zbog toga je neophodno razlikovati digitalno generisane mogućnosti od činjenica potvrđenih istraživanjem, stručnom analizom ili neposrednim iskustvom korisnika.

Posebno je važno očuvati odgovornost čovjeka za sve razvojne odluke. Umjetna inteligencija može pomoći u razmatranju mogućnosti, ali ne može samostalno utvrditi potrebe ciljnih korisnika, procijeniti etičku opravdanost intervencije niti potvrditi njen društveni uticaj. Takve procjene zahtijevaju odgovarajuće stručno znanje, neposredno razumijevanje društvenog konteksta i primjenu relevantnih istraživačkih i evaluacijskih postupaka.

U praktičnom radu korisno je primjenjivati pristup u kojem učesnici najprije samostalno oblikuju početni odgovor, zatim koriste AI podršku za razmatranje dodatnih mogućnosti i konačno procjenjuju dobijene prijedloge u odnosu na dostupne informacije. Na taj način umjetna inteligencija postaje instrument dopune i unapređenja ljudskog promišljanja, a ne njegov nadomjestak.

Primjena digitalnih alata i umjetne inteligencije u socijalnom inoviranju stoga treba biti zasnovana na metodološkoj opravdanosti, kritičkom mišljenju i jasno definisanoj društvenoj svrsi. Njihov doprinos ne određuje količina generisanog sadržaja, nego mogućnost da korisnicima pomognu u kvalitetnijem razumijevanju problema i odgovornijem oblikovanju inovativnih rješenja.

PRAKTIČNI PRIKAZ / Dobar i loš upit za AI podršku

Tabela 4. Upoređivanje općenitog i preciznog upita za AI.

OPĆENIT UPIT	METODOLOŠKI PRIMJEREN UPIT
„Smisli socijalnu inovaciju za mlade.“	„Za mlade s otežanim pristupom informacijama o obrazovanju predloži tri alternativna oblika podrške. Za svaki navedi resurse, rizik i podatak koji moramo provjeriti. Ne prikazuj pretpostavke kao činjenice.“

OPĆENIT UPIT	METODOLOŠKI PRIMJEREN UPIT
„Dokaži da će ideja uspjeti.“	„Koji su mogući razlozi zbog kojih ovaj model neće biti pristupačan svim korisnicima i kako ih možemo etički testirati?“

5.3. Digitalna platforma IDEJA kao instrument podrške socijalnom inoviranju

Povezivanje digitalnih tehnologija s metodologijom razvoja socijalnih inovacija može se ostvariti kroz specijalizirane edukativno-razvojne platforme koje korisnicima omogućavaju sistematičan rad na vlastitim idejama. Jedan od takvih pristupa predstavlja digitalna platforma **IDEJA**, koju je razvio Centar za socijalne inovacije kao instrument podrške razvoju socijalnih inovacija i početnih modela socijalnog poduzetništva.

Osnovna svrha platforme jeste povezivanje teorijskih znanja, metodoloških postupaka i digitalnih funkcionalnosti u jedinstven razvojni proces. Platforma je prvenstveno usmjerena na mlade zainteresovane za društveno korisne inicijative, ali njen koncept omogućava primjenu i u drugim edukativnim, stručnim i razvojnim programima.

Razvojni pristup platforme zasniva se na šest međusobno povezanih koraka: identifikaciji društvenog problema, analizi potreba ciljnih korisnika, oblikovanju socijalno-inovativnog rješenja, procjeni društvene vrijednosti, razvoju početnog projektno-biznis modela i završnom predstavljanju razvijene inicijative. Takva struktura omogućava korisniku da početnu zamisao postupno razvija u sadržajno povezan i argumentovan prijedlog društveno korisnog djelovanja (Centar za socijalne inovacije, 2026: 8–10).

Prvi razvojni korak usmjeren je na prepoznavanje i opis društvenog problema. Korisnik se podstiče da razmotri njegove moguće uzroke i posljedice, identificira pogođene društvene grupe i prepozna informacije koje je potrebno dodatno provjeriti. Time se uspostavlja problemska osnova za razvoj inovacije, bez pretpostavke da je početna ideja već potvrđeno rješenje.

Drugi korak odnosi se na analizu potreba ciljnih korisnika. Poseban značaj pridaje se razlikovanju društvenog problema od konkretne potrebe te prepoznavanju postojećih oblika podrške i njihovih mogućih ograničenja. Na taj način nastoji se osigurati da razvoj inovativnog rješenja proizlazi iz potreba korisnika, a ne isključivo iz subjektivne procjene autora ideje.

Treći korak obuhvata oblikovanje socijalno-inovativnog rješenja. Korisnik razmatra moguće pristupe, bira odgovarajuću razvojnu mogućnost i definiše osnovne karakteristike predložene inovacije. Rješenje može uključivati novu ili unaprijeđenu socijalnu uslugu, edukativni program, digitalni instrument, organizacijski postupak ili drugi oblik društveno korisne podrške. Njegova inovativnost procjenjuje se u odnosu na postojeću praksu i potrebe zajednice.

Četvrti korak usmjeren je na društvenu vrijednost inovacije. Korisnik treba obrazložiti kakve promjene očekuje, kome bi one mogle koristiti i na koji način bi se njihovo ostvarivanje moglo provjeriti. Posebno je važno razlikovanje planiranih aktivnosti, neposrednih rezultata i promjena u položaju ili sposobnostima korisnika. Ovaj korak doprinosi povezivanju razvoja ideje s odgovornim planiranjem njene društvene svrhe.

Peti korak obuhvata izradu početnog projektno-biznis modela, kroz razmatranje aktivnosti, organizacijskih resursa, potrebnih partnerstava, troškova, mogućih izvora finansiranja i osnovnih pretpostavki održivosti. Takav model omogućava da se društvena misija poveže s praktičnim uslovima realizacije. U ovoj fazi ne pretpostavlja se da svaka razvijena ideja mora prerasti u socijalno preduzeće, nego se razmatraju mogućnosti njenog odgovarajućeg organizacijskog i ekonomskog oblikovanja.

Završni korak omogućava objedinjavanje prethodno razrađenih elemenata u strukturiran prikaz inicijative. Korisnik povezuje društveni problem, ciljnu grupu, predloženo rješenje, očekivanu društvenu vrijednost i pretpostavke održivosti u početni razvojni model koji može poslužiti za dalju stručnu razradu, predstavljanje potencijalnim partnerima i planiranje praktične provjere.

Posebna vrijednost koncepta IDEJA ogleda se u povezivanju samostalnog rada korisnika s edukativnim smjernicama, mogućnostima AI podrške i tutorskim usmjeravanjem. Umjetna inteligencija zamišljena je kao pomoćni instrument koji može postavljati dodatna pitanja, predlagati alternativne pristupe i pomoći u prepoznavanju nedovoljno obrazloženih dijelova ideje. Pri tome korisnik ostaje nosilac vlastitog rješenja, dok tutor pruža stručnu i metodološku podršku njegovom kvalitetnijem oblikovanju (Centar za socijalne inovacije, 2026: 30–33).

Važno je naglasiti da završni model oblikovan uz digitalnu podršku ne predstavlja dokaz uspješne socijalne inovacije. On predstavlja strukturiran razvojni prijedlog koji tek treba dodatno provjeriti kroz konsultacije s korisnicima, analizu postojećih praksi, procjenu resursa i odgovarajuće postupke testiranja.

Digitalna platforma IDEJA stoga predstavlja primjer mogućnosti povezivanja digitalnog učenja i socijalnog inoviranja, pri čemu se tehnološka podrška koristi za unapređenje metodološke dosljednosti, kreativnog mišljenja i razvojnih kompetencija. Njena primjena nije obavezna pretpostavka razvoja socijalnih inovacija, nego dodatni instrument koji se može kombinovati s neposrednim radom, timskim aktivnostima i drugim metodama edukacije.

PRIMJER ZA ANALIZU / IDEJA kao digitalni vodič, ne dokaz djelotvornosti

Korisnik u razvojnim koracima platforme može povezati društveni problem, potrebe, rješenje, očekivanu vrijednost i početni projektno-biznis model. Završni prikaz je strukturiran prijedlog, koji

tek zahtijeva konsultacije, provjeru resursa i pilotiranje. Funkcije se koriste prema mogućnostima aktivne verzije platforme.

5.4. Etička i odgovorna primjena digitalnih tehnologija

Razvoj i primjena digitalnih tehnologija u socijalnim inovacijama zahtijevaju odgovarajući etički okvir, posebno kada su inovativna rješenja namijenjena djeci, mladima, osobama s invaliditetom, starijim osobama i drugim društvenim grupama koje se mogu suočavati s povećanim rizicima socijalne isključenosti. Tehnološke mogućnosti ne mogu se posmatrati odvojeno od prava korisnika, profesionalne odgovornosti i društvenih posljedica njihove primjene.

Jedan od temeljnih principa predstavlja zaštita privatnosti i ličnih podataka. Digitalni alati koji se koriste u istraživanju potreba, razvoju usluga ili edukativnim aktivnostima trebaju prikupljati i obrađivati samo informacije koje su neophodne za jasno definisanu svrhu. Poseban oprez potreban je pri korištenju podataka koji se odnose na zdravlje, porodične okolnosti, socijalni status, finansijsku situaciju ili druga osjetljiva obilježja korisnika.

U radu s umjetnom inteligencijom neophodno je izbjegavati unošenje identifikacijskih i povjerljivih podataka stvarnih osoba u alate koji nisu odgovarajuće odobreni i zaštićeni. Za potrebe edukacije i razvoja ideja prednost treba dati hipotetičkim primjerima ili podacima koji su obrađeni tako da ne omogućavaju identifikaciju korisnika. Čak i kada su direktni identifikatori uklonjeni, potrebno je procijeniti postoji li mogućnost prepoznavanja osobe na osnovu kombinacije drugih informacija.

Drugi značajan princip odnosi se na pravičnost i nediskriminaciju. Digitalni sistemi mogu sadržavati pristrasnosti koje proizlaze iz podataka, načina njihovog razvoja ili pretpostavki ugrađenih u određene algoritamske postupke. Takve pristrasnosti mogu dovesti do neprimjerenih preporuka, stereotipnog predstavljanja korisničkih grupa ili nejednakog tretmana. Zbog toga digitalno generisane prijedloge treba kritički procjenjivati u odnosu na društveni kontekst, relevantne stručne standarde i stvarne potrebe korisnika.

Posebno je važno osigurati digitalnu pristupačnost. To podrazumijeva razumljiv jezik, pregledan korisnički interfejs, mogućnost korištenja različitih uređaja i prilagođavanje funkcionalnosti osobama koje imaju različite senzorne, kognitivne ili motoričke potrebe. Pristupačnost također uključuje uvažavanje razlika u digitalnim kompetencijama i osiguravanje alternativnih načina pristupa podršci kada je to potrebno.

Treći princip odnosi se na transparentnost i provjerljivost digitalno generisanih sadržaja. Korisnicima treba biti jasno kada određeni prijedlog nastaje uz podršku umjetne inteligencije, na kojim se informacijama zasniva i koja su njegova ograničenja. Posebno je važno provjeravati pravne informacije, statističke podatke, navode o dostupnim javnim uslugama i druge činjenice koje mogu uticati na donošenje razvojnih ili stručnih odluka.

U socijalnom radu i srodnim stručnim djelatnostima umjetna inteligencija ne treba preuzimati ulogu samostalnog donosioca odluka o pravima, potrebama ili oblicima podrške korisnicima. Stručna procjena podrazumijeva razumijevanje individualnih i društvenih okolnosti, profesionalnu odgovornost i primjenu relevantnih pravnih i etičkih standarda. Digitalni instrumenti mogu pružiti dodatne informacije ili olakšati određene postupke, ali ne zamjenjuju odgovornost stručnjaka i nadležnih institucija.

Odgovorna primjena digitalnih tehnologija zahtijeva i procjenu mogućih štetnih posljedica. Prije uvođenja digitalnog rješenja potrebno je razmotriti može li njegova primjena otežati pristup uslugama određenim grupama, povećati zavisnost od tehnologije, narušiti povjerljivost podataka ili proizvesti druge nepredviđene rizike. Procjena ovih pitanja treba biti sastavni dio razvoja i testiranja inovacije, a ne samo naknadna aktivnost nakon njenog uvođenja.

Važnu ulogu imaju edukacija i razvoj digitalne pismenosti korisnika, stručnjaka i drugih učesnika inovativnog procesa. Digitalna pismenost ne podrazumijeva samo tehničku sposobnost korištenja uređaja i aplikacija, nego i razumijevanje pouzdanosti informacija, zaštite privatnosti, mogućnosti manipulacije i ograničenja automatizovanih sistema. U području umjetne inteligencije posebno je značajna sposobnost kritičkog vrednovanja generisanih prijedloga i donošenja samostalnih, argumentovanih odluka.

Etička primjena digitalnih tehnologija stoga zahtijeva povezivanje tehnološke funkcionalnosti, društvene svrhe, profesionalne odgovornosti i aktivnog učešća korisnika. Digitalna inovacija opravdana je kada unapređuje stvarne mogućnosti pojedinaca i zajednica, poštuje njihova prava i doprinosi razvoju pristupačnijih, kvalitetnijih i društveno odgovornih oblika podrške.

Na taj način digitalne tehnologije i umjetna inteligencija mogu predstavljati značajne instrumente razvoja socijalnih inovacija, pod uslovom da njihova primjena ostane usmjerena na čovjeka, potrebe zajednice i provjerljivu društvenu vrijednost.



Slika 8. Ljudska kontrola AI podrške.

STUDIJA SLUČAJA U NASTAVCIMA / Digitalni most / digitalni alat samo kada koristi

Tim može koristiti digitalni dokument za organizaciju uputa ili platformu IDEJA za razradu koncepta. AI može ponuditi alternativna pitanja za intervjue i upozoriti na nedovoljno razrađene dijelove, ali ne može potvrditi da su određene potrebe stvarno prisutne u zajednici.

Granica primjene je jasna: u javne AI alate ne unose se imena korisnika, lozinke, medicinski ili drugi povjerljivi podaci. Učenje elektronskih usluga odvija se bez preuzimanja korisničkih pristupnih podataka. Tim bira i analogne upute za osobe kojima su potrebne.

SOCIJALNA INOVACIJA POD LUPOM / Uvjerljiv, ali netačan AI odgovor

AI predlaže tačan broj korisnika socijalne usluge i navodi propis, ali ne pruža provjerljiv izvor. Pitanje 1: Ko provjerava navedene činjenice? Pitanje 2: Može li se na takvom odgovoru zasnovati odluka o pravima korisnika?

PITANJA ZA DISKUSIJU / Razmislite i diskutujte

1. Kada digitalna usluga može povećati, a kada smanjiti dostupnost podrške?
2. Zašto AI-generisani odgovor nije pouzdan dokaz postojanja društvenog problema?
3. Koje informacije nikada ne treba unositi u neprovjerene AI alate?
4. Ko donosi stručnu odluku kada se digitalni prijedlog odnosi na prava i potrebe korisnika?

PRIMIJENITE NAUČENO / Provjerite AI prijedlog

Napišite vlastiti prijedlog rješenja, potom zatražite od AI alata tri potencijalna ograničenja. Označite šta je korisno, šta treba provjeriti i šta biste promijenili. Zadatak je moguće uraditi i analizom unaprijed pripremljenog primjera, bez korištenja AI alata.

Očekivani rezultat: *Uporedni osvrt s provjerom najmanje dvije tvrdnje i etičkom procjenom.*

POGLAVLJE

06

6. UPRAVLJANJE I ODRŽIVOST SOCIJALNIH INOVACIJA

POVEZATI / ORGANIZOVATI / ODRŽATI

6.1. Upravljanje inovativnim procesima, liderstvo i timski rad

Razvoj socijalnih inovacija zahtijeva odgovarajuće organizacijske i upravljačke kapacitete koji omogućavaju povezivanje inovativnih ideja, stručnog znanja, raspoloživih resursa i potreba korisnika. Njihova praktična primjena ne zavisi isključivo od kvaliteta početnog rješenja, nego i od sposobnosti organizacija i pojedinaca da planiraju aktivnosti, koordiniraju različite učesnike, upravljaju promjenama i osiguraju uslove za kontinuirano unapređenje inovativne prakse. Zbog toga upravljanje socijalnim inovacijama predstavlja sastavni dio njihovog razvojnog procesa, a ne samo administrativnu funkciju povezanu s realizacijom pojedinačnih projekata.

Menadžment socijalnih inovacija obuhvata planiranje, organizovanje, koordinaciju i vrednovanje aktivnosti usmjerenih na razvoj i primjenu društveno korisnih rješenja. Njegova posebnost proizlazi iz potrebe da se organizacijska djelotvornost poveže s ostvarivanjem društvene misije, participacijom korisnika i odgovornošću prema zajednici. Za razliku od upravljanja koje je prvenstveno usmjereno na ekonomske rezultate, upravljanje socijalnim inovacijama zahtijeva istovremeno razmatranje društvene vrijednosti, kvaliteta pružene podrške, raspoloživih resursa i mogućnosti održivog djelovanja (Centar za socijalne inovacije, 2024: 19–20).

Važnu ulogu ima inovativno liderstvo, koje podrazumijeva sposobnost prepoznavanja razvojnih mogućnosti, podsticanja kreativnosti i usmjeravanja saradničkih procesa prema zajednički definisanim ciljevima. Inovativni lider ne djeluje isključivo kao donosilac odluka, nego stvara uslove u kojima članovi tima mogu predlagati nova rješenja, kritički preispitivati postojeće postupke i odgovorno učestvovati u njihovom unapređenju.

Takav pristup posebno je značajan u području socijalne politike i socijalnog rada, gdje razvoj inovativnih usluga i programa zahtijeva usklađivanje profesionalnih standarda, institucionalnih nadležnosti i iskustava korisnika. Liderstvo u ovom području ne može se zasnivati samo na organizacijskoj efikasnosti, nego mora uključivati razumijevanje socijalnih potreba, etičku odgovornost i spremnost na saradnju s različitim društvenim akterima.

Upravljanje inovativnim procesima zahtijeva i odgovarajući stepen organizacijske fleksibilnosti. Socijalne inovacije razvijaju se u okolnostima koje se mogu mijenjati tokom njihove primjene, zbog čega unaprijed definisani planovi ne mogu obuhvatiti sve moguće razvojne situacije. Novi istraživački nalazi, povratne informacije korisnika ili promjene institucionalnih uslova mogu zahtijevati prilagođavanje aktivnosti, redefinisanje pojedinih ciljeva i drugačiju raspodjelu resursa. Fleksibilnost pritom ne znači odsustvo planiranja, nego sposobnost argumentovanog prilagođavanja na osnovu relevantnih informacija.

Posebno mjesto zauzima timski rad, budući da razvoj socijalnih inovacija često zahtijeva povezivanje znanja i kompetencija iz različitih područja. Interdisciplinarni timovi mogu uključivati stručnjake socijalnog rada, socijalne politike, psihologije, pedagogije, ekonomije, informacionih tehnologija i drugih relevantnih oblasti. Njihova saradnja doprinosi cjelovitijem razumijevanju društvenih problema i mogućnosti oblikovanja rješenja koja povezuju socijalne, organizacijske, obrazovne i ekonomske dimenzije djelovanja.

Kvalitet timskog rada zavisi od jasno definisanih uloga, zajedničkog razumijevanja ciljeva, otvorene komunikacije i međusobnog povjerenja. Posebno je važno omogućiti ravnopravno učešće članova tima, prepoznati njihove različite kompetencije i uspostaviti odgovornost za realizaciju preuzetih zadataka. U inovativnim procesima potrebno je razvijati organizacijsku kulturu u kojoj se različita mišljenja ne posmatraju kao prepreka, nego kao mogućnost za kritičko preispitivanje i unapređenje predloženih rješenja.

U radu s mladima dodatnu važnost ima mentorska i tutorska podrška, koja omogućava povezivanje samostalnog razvoja ideja sa stručnim usmjeravanjem. Mentor ili tutor pruža podršku razumijevanju društvenog problema, organizaciji timskog rada, razmatranju razvojnih mogućnosti i donošenju argumentovanih odluka. Njegova uloga nije preuzimanje autorstva niti nametanje unaprijed oblikovanih rješenja, nego osnaživanje učesnika da vlastitim znanjem, kreativnošću i saradnjom razvijaju društveno korisne inicijative.

Upravljanje socijalnim inovacijama stoga zahtijeva povezivanje organizacijskih sposobnosti s participativnim pristupima, stručnom odgovornošću i kontinuiranim učenjem. Takvo upravljanje omogućava da inovativni proces ne ostane ograničen na pojedinačne kreativne ideje, nego postane strukturiran oblik društvenog djelovanja usmjeren na ostvarivanje provjerljive društvene vrijednosti.

6.2. Partnerstva, resursi i modeli održivosti

Održivost predstavlja jednu od najznačajnijih pretpostavki dugoročne primjene socijalnih inovacija. Njeno ostvarivanje podrazumijeva sposobnost da se razvijeno rješenje, nakon početnog testiranja, organizacijski i funkcionalno održi te nastavi odgovarati na potrebe korisnika. Zbog toga održivost ne treba poistovjećivati isključivo s finansijskom stabilnošću, nego je posmatrati kroz povezanost

društvenih, organizacijskih, institucionalnih i ekonomskih uslova potrebnih za kontinuirano djelovanje.

Društvena održivost odnosi se na trajnu relevantnost inovativnog rješenja, njegovu prihvatljivost među korisnicima i sposobnost prilagođavanja promjenama njihovih potreba. Inovacija čija je početna primjena pokazala određene pozitivne rezultate ne mora nužno ostati jednako relevantna u drugačijim društvenim okolnostima. Zbog toga je neophodno održavati komunikaciju s korisnicima, pratiti promjene potreba i osiguravati mogućnosti unapređenja sadržaja i načina pružanja podrške.

Organizacijska održivost obuhvata kapacitete potrebne za kontinuirano provođenje inovacije, uključujući odgovarajuću strukturu upravljanja, ljudske resurse, stručne kompetencije, jasno definisane postupke i raspodjelu odgovornosti. Posebno je važno da funkcionisanje inovacije ne zavisi isključivo od angažmana jednog pojedinca ili privremene projektne grupe, nego da se razvijaju organizacijski uslovi koji omogućavaju kontinuitet i prenošenje znanja na druge učesnike.

Institucionalna održivost odnosi se na mogućnost povezivanja inovativnog rješenja s postojećim organizacijama, javnim službama, obrazovnim ustanovama i drugim relevantnim akterima. Ona može uključivati uvrštavanje inovativnog programa u redovne aktivnosti određene ustanove, uspostavljanje dugoročnih partnerskih odnosa ili razvoj institucionalnih postupaka kojima se osigurava kontinuitet primjene. Takav pristup posebno je značajan za socijalne inovacije u socijalnoj zaštiti, obrazovanju i razvoju zajednice, gdje dugoročna primjena često zavisi od odgovarajuće javne i institucionalne podrške.

Finansijska održivost podrazumijeva sposobnost osiguravanja sredstava potrebnih za provođenje aktivnosti, angažovanje stručnih saradnika, korištenje opreme i održavanje drugih funkcionalnih komponenti inovacije. Mogući izvori finansiranja obuhvataju javne programe podrške, grantove, donacije, ugovorene usluge, vlastite prihode i druge modele koji su primjereni pravnom i organizacijskom obliku inicijative. Izbor finansijskog modela treba zasnivati na prirodi društvene misije, karakteristikama korisnika i realnim mogućnostima dugoročnog djelovanja.

Posebno je važno da finansijski mehanizmi ne naruše osnovnu društvenu svrhu inovacije. Rješenje koje je namijenjeno osobama u nepovoljnom socijalnom položaju može izgubiti dio svoje društvene vrijednosti ukoliko se njegova održivost zasniva na finansijskim zahtjevima koji ograničavaju pristup upravo onim korisnicima kojima je podrška najpotrebnija. Zbog toga je neophodno usklađivati ekonomske pretpostavke s principima socijalne pravde, pristupačnosti i odgovornosti prema korisnicima.

Partnerstva predstavljaju važan instrument razvoja održivosti jer omogućavaju povezivanje različitih resursa, stručnih znanja i institucionalnih kapaciteta. Saradnja javnih institucija, organizacija civilnog društva, akademske zajednice i privrednih subjekata može doprinijeti kvalitetnijoj organizaciji

inovativnih programa i smanjenju njihove zavisnosti od ograničenih kapaciteta pojedinačne organizacije.

Posebnu vrijednost imaju međusektorska partnerstva, koja omogućavaju povezivanje društvenih potreba s različitim oblicima institucionalne i stručne podrške. U području socijalne politike takva partnerstva mogu uključivati centre za socijalni rad, obrazovne i zdravstvene ustanove, lokalne zajednice, istraživačke institucije i organizacije koje djeluju u području socijalnog uključivanja i zapošljavanja. Njihova uspješnost zavisi od zajedničkog razumijevanja društvenog problema, jasno definisanih odgovornosti i usaglašenih ciljeva.

Empirijski nalazi istraživanja provedenog u Federaciji Bosne i Hercegovine ukazuju na značaj finansijskih ograničenja, institucionalne fragmentiranosti i nedovoljno razvijenih mehanizama dugoročne podrške socijalnom poduzetništvu i socijalnim inovacijama. Iz tih nalaza proizlazi potreba za snažnijim povezivanjem javnih politika, obrazovnih institucija, organizacija civilnog društva i drugih aktera, kao i za razvojem stabilnijih instrumenata podrške inovativnom društvenom djelovanju (Pandžić i Lučić, 2026: 183–184).

Održivost socijalne inovacije ne mora podrazumijevati osnivanje nove organizacije ili preduzeća. Pojedina rješenja mogu se održavati unutar postojećih javnih institucija, obrazovnih ustanova, organizacija civilnog društva ili partnerskih programa, dok druga mogu zahtijevati razvoj posebnog organizacijskog ili poduzetničkog modela. Izbor primjerenog oblika djelovanja zavisi od prirode inovacije, potrebnih resursa, pravnih pretpostavki i očekivanih društvenih koristi (Pandžić, 2023: 37–40).

Prema tome, održivost je potrebno planirati kao sastavni dio razvoja socijalne inovacije, a ne kao pitanje koje se razmatra tek nakon završetka projektnih aktivnosti. Njeno ostvarivanje zahtijeva povezivanje društvene relevantnosti, organizacijskih kapaciteta, partnerstava i finansijskih mogućnosti, uz kontinuiranu procjenu potreba korisnika i kvaliteta inovativnog rješenja.

PREGLED / Četiri oslonca dugoročne održivosti

Tabela 5. Dimenzije održivosti socijalnih inovacija.

DRUŠTVENA	ORGANIZACIJSKA	INSTITUCIONALNA	FINANSIJSKA
Rješenje je relevantno i dostupno korisnicima.	Tim ima znanje, uloge i stabilne postupke.	Postoje odgovarajuća pravila i partnerske veze.	Troškovi su realni, izvori pokrića provjereni.

6.3. Širenje, institucionalizacija i sistemske društvene promjene

Socijalne inovacije koje tokom praktične primjene pokažu odgovarajuću relevantnost, prihvatljivost i djelotvornost mogu stvoriti pretpostavke za dalji razvoj i primjenu u širem društvenom okruženju.

Takav proces može obuhvatiti povećanje broja korisnika, unapređenje organizacijskih kapaciteta, prenošenje inovativnog modela drugim organizacijama ili njegovo uključivanje u postojeće institucionalne programe. Međutim, širenje ne predstavlja nužan cilj svake socijalne inovacije, nego razvojnu mogućnost čija opravdanost zavisi od karakteristika rješenja, potreba zajednice i raspoloživih resursa.

Širenje socijalnih inovacija podrazumijeva prenošenje njihovih osnovnih principa, metoda ili organizacijskih postupaka u drugačije društvene i institucionalne okolnosti. Za razliku od jednostavnog povećanja obima aktivnosti, uspješno širenje zahtijeva razumijevanje uslova u kojima je inovacija prvobitno razvijena i procjenu mogućnosti njenog prilagođavanja novim korisnicima i zajednicama.

Jedan od mogućih pristupa predstavlja povećanje obuhvata korisnika unutar postojeće organizacije ili lokalne zajednice. Drugi pristup podrazumijeva prenošenje razvijenog modela drugim organizacijama kroz edukaciju, mentorsku podršku, razmjenu znanja i uspostavljanje partnerskih odnosa. U određenim okolnostima moguće je razviti i standardizirane postupke primjene inovacije, koji omogućavaju njeno provođenje u različitim organizacijskim okruženjima uz očuvanje temeljnih elemenata kvaliteta (Pandžić, 2023: 40–41).

Pri tome je potrebno razlikovati prenosivost određenog modela od njegove univerzalne primjenjivosti. Rješenje koje je pokazalo pozitivne rezultate u jednoj zajednici ne mora imati iste učinke u drugačijim socijalnim, ekonomskim ili institucionalnim okolnostima. Razlike u potrebama korisnika, dostupnosti usluga, stručnim kapacitetima i raspoloživim resursima mogu zahtijevati značajna prilagođavanja, zbog čega širenje inovacije treba pratiti odgovarajućom analizom i provjerom rezultata.

Poseban oblik dugoročnog razvoja predstavlja institucionalizacija socijalnih inovacija. Ona podrazumijeva uključivanje inovativnog rješenja u redovne organizacijske ili institucionalne prakse, čime se stvaraju pretpostavke za njegovo kontinuirano provođenje. Institucionalizacija može obuhvatiti usvajanje novih procedura, razvoj stalnih programa podrške, unapređenje organizacije socijalnih usluga ili uključivanje inovativnih pristupa u obrazovne i stručne programe.

U području socijalne politike i socijalnog rada institucionalizacija može imati poseban značaj jer omogućava povezivanje razvojnih rezultata s postojećim sistemima ostvarivanja prava i pružanja podrške. Međutim, uključivanje inovativnog modela u redovan rad institucije zahtijeva prethodno utvrđivanje njegove relevantnosti, stručne opravdanosti i usklađenosti s odgovarajućim pravnim i profesionalnim standardima.

Primjer mogućeg institucionalnog razvoja predstavlja inovativni edukativni program koji je prvobitno oblikovan i testiran kroz ograničene projektne aktivnosti. Ukoliko se na osnovu evaluacije

utvrdi njegova primjenjivost i korisnost, moguće je razmotriti njegovo uključivanje u redovne obrazovne programe, programe stručnog usavršavanja ili aktivnosti organizacija koje djeluju u zajednici. Time se stvaraju pretpostavke za kontinuitet primjene i prenošenje stečenih iskustava, ali sama institucionalna primjena ne predstavlja automatski dokaz dugoročne djelotvornosti programa.

Najširi razvojni potencijal socijalnih inovacija povezuje se sa sistemskim društvenim promjenama. One podrazumijevaju promjene koje nadilaze pojedinačnu uslugu, organizaciju ili lokalnu inicijativu i mogu uticati na institucionalne odnose, javne politike, organizacijske modele i načine razumijevanja određenih društvenih problema.

Sistemske promjene zahtijevaju povezanost većeg broja aktera, odgovarajuću institucionalnu podršku, raspoložive resurse i dugoročnije procese društvenog učenja. One se ne ostvaruju jednostavnim povećanjem broja korisnika određene inovacije, nego promjenama u načinu organizacije i funkcionisanja širih društvenih sistema. Zbog toga je njihov razvoj složeniji od primjene pojedinačnog inovativnog rješenja i zahtijeva odgovarajuće javnopolitičke i institucionalne pretpostavke.

U konceptualnom smislu važno je razlikovati širenje socijalne inovacije od sistemske promjene. Inovativna usluga može biti uspješno prenesena u više lokalnih zajednica, a da pritom ne dovede do promjene institucionalnih pravila ili strukture sistema. Nasuprot tome, određena inovacija može doprinijeti promjeni organizacijskih odnosa ili javnih politika i bez velikog neposrednog broja korisnika.

Razvojni proces socijalnih inovacija stoga ne treba posmatrati kao obavezan slijed koji svako rješenje mora završiti dostizanjem sistemske promjene. Pojedine inovacije ostvaruju svoju društvenu vrijednost kroz unapređenje konkretne lokalne usluge ili podrške manjoj grupi korisnika. Njihov značaj ne umanjuje činjenica da nisu proširene na regionalni ili nacionalni nivo. Istovremeno, inovacije koje pokazuju širi razvojni potencijal mogu predstavljati važnu osnovu za unapređenje institucionalnih praksi i oblikovanje novih pristupa socijalnoj politici (Pandžić, 2024: 39–40).

U konačnici, upravljanje, održivost i širenje socijalnih inovacija predstavljaju međusobno povezane dimenzije njihovog dugoročnog razvoja. Kvalitetno upravljanje osigurava organizacijske pretpostavke za realizaciju, održivost omogućava kontinuitet društveno korisnog djelovanja, dok širenje i institucionalizacija otvaraju mogućnosti da provjerena inovativna rješenja postanu dostupna većem broju korisnika ili doprinesu unapređenju postojećih društvenih sistema.

Takvo razumijevanje istovremeno otvara pitanje odgovarajućih organizacijskih i ekonomskih modela putem kojih se socijalne inovacije mogu razvijati i dugoročno održavati. Jednu od tih mogućnosti predstavlja socijalno poduzetništvo, koje društvenu misiju povezuje s poduzetničkim načinom djelovanja i razvojem održivih inicijativa.



Slika 9. Tri međuzavisne dimenzije održivosti.

STUDIJA SLUČAJA U NASTAVCIMA / Digitalni most / održivost nije samo grant

Početni tim mogao bi uključiti mladog koordinatora, mentora, saradničku organizaciju i lokalnu ustanovu koja raspolaže prostorom. Navedeni akteri su ilustrativne mogućnosti, a ne dogovorena partnerstva. Prije pokretanja potrebno je provjeriti ko preuzima odgovornost za sigurnost, pristupačnost, organizaciju i kontinuitet.

Ako pilot pokaže korisnost, mogu se razmotriti ugovorena usluga, javni program ili partnerska realizacija. Pitanje održivosti nije samo odakle dolaze sredstva, nego i kako se čuvaju društvena svrha i kvalitet podrške.

DOKUMENTOVANI PRIMJER IZ PRAKSE / BUURTZORG / Nizozemska

Buurtzorg je model podrške u zajednici zasnovan na malim timovima medicinskih sestara koje samostalno organizuju rad i sarađuju s korisnicima, njihovim porodicama i lokalnim profesionalcima. Organizacijska autonomija povezana je s digitalnom podrškom i manjim administrativnim opterećenjem. Primjer pokazuje da inovacija može biti prvenstveno organizacijska i relaciona, a ne novi uređaj ili aplikacija; prenos u drugi sistem zahtijeva provjeru propisa i kapaciteta.

Izvori: OECD (2025); Buurtzorg International (b. d.)

PITANJA ZA DISKUSIJU / Razmislite i diskutujte

1. Može li inicijativa biti finansijski stabilna, a istovremeno izgubiti društvenu misiju?
2. Koje biste uloge raspodijelili u timu od četiri člana?
3. Kako razlikujete potencijalnog od potvrđenog partnera?
4. Zašto uspješan pilot ne znači da se model može odmah proširiti u drugu zajednicu?

PRIMIJENITE NAUČENO / Mapa partnerstava i resursa

Za svoju ideju izdvojite tri partnera koja biste željeli uključiti. Za svakog navedite razlog saradnje, mogući doprinos, status dogovora i rizik ako partnerstvo ne bude ostvareno.

Očekivani rezultat: *Kratka mapa saradnje i jedan rezervni scenario.*

III

DIO III – SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO I RAZVOJ ODRŽIVIH INICIJATIVA

Poglavlja 7–8 · Društvena misija i održive inicijative

POGLAVLJE

07

7. SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO KAO MODEL PRIMJENE SOCIJALNIH INOVACIJA

RAZLIKOVATI / POVEZATI / OČUVATI MISIJU

7.1. Pojam i koncept socijalnog poduzetništva

Socijalno poduzetništvo predstavlja oblik poduzetničkog djelovanja u kojem je stvaranje društvene vrijednosti primarna svrha organizovanja ekonomskih aktivnosti. Ono povezuje društvenu misiju, inicijativnost, inovativne pristupe i ekonomske mehanizme potrebne za dugoročno djelovanje. Za razliku od poslovanja čiji je osnovni cilj povećanje privatne dobiti, ekonomska aktivnost u socijalnom poduzetništvu ima instrumentalnu ulogu u odnosu na društvenu svrhu.

U naučnoj literaturi postoji više konceptualnih pristupa socijalnom poduzetništvu. Jedni naglašavaju ulogu pojedinaca kao pokretača društvenih promjena, drugi tržišno djelovanje organizacija s društvenom misijom, dok treći u prvi plan stavljaju organizacijska i upravljačka obilježja socijalnih preduzeća. Različitost pristupa odražava društvene i institucionalne okolnosti u kojima se ovaj koncept razvija (Pandžić i Lučić, 2026: 44–46).

Zajednička osnova navedenih pristupa jeste prioritet društvene misije. Ekonomske aktivnosti služe razvoju usluga, stvaranju radnih mogućnosti, uključivanju korisnika ili ostvarivanju drugih društveno relevantnih ciljeva. Ostvarivanje prihoda nije suprotno takvoj misiji, ali način njihovog korištenja i raspodjele dobiti treba biti usklađen s organizacijskim oblikom i primjenjivim propisima.

Socijalno poduzetništvo razlikuje se od povremenog dobrotvornog djelovanja po nastojanju da društveno korisne aktivnosti poveže s relativno stabilnim organizacijskim i ekonomskim modelom. Međutim, dobrotvorno djelovanje, javne usluge i socijalno poduzetništvo nisu međusobno isključivi oblici društvene podrške; različiti pristupi mogu imati komplementarne funkcije.

Važno je razlikovati i socijalno poduzetništvo od društvene odgovornosti profitnih organizacija. Kompanija može podržavati zajednicu kroz donacije i druge aktivnosti, a da njena osnovna svrha ostane komercijalna. Kod socijalnog poduzetništva društvena misija nije sporedna aktivnost, nego temelj za izbor djelatnosti, usmjeravanje resursa i procjenu rezultata.

Socijalno-poduzetnički modeli mogu djelovati u području radne integracije, podrške marginaliziranim grupama, obrazovanja, pružanja društveno korisnih usluga, zaštite okoliša i razvoja

lokalne zajednice. Njihova opravdanost procjenjuje se prema stvarnim društvenim potrebama, dostupnosti rješenja, kvalitetu djelovanja i mogućnosti održivosti.

7.2. Povezanost socijalnih inovacija i socijalnog poduzetništva

Socijalne inovacije i socijalno poduzetništvo konceptualno su povezana, ali nisu istovjetna područja. Socijalna inovacija usmjerena je na razvoj i primjenu novog ili značajno unaprijeđenog odgovora na društvenu potrebu. Socijalno poduzetništvo označava jedan od mogućih modela organizovanja i ekonomskog održavanja aktivnosti kojima se nastoji ostvariti društvena misija.

Socijalna inovacija može nastati unutar javne ustanove, škole, centra za socijalni rad, lokalne zajednice ili organizacije civilnog društva, bez osnivanja preduzeća. Primjer može biti novi integrisani postupak stručne podrške koji unapređuje pristup uslugama. Nasuprot tome, socijalno preduzeće može obavljati relativno uobičajenu proizvodnu ili uslužnu djelatnost, ali time omogućavati zapošljavanje osoba koje se suočavaju s preprekama na tržištu rada.

Povezanost nastaje kada se društveno korisno inovativno rješenje razvija kroz odgovarajući poduzetnički model. Tada se njegova društvena svrha povezuje s načinom pružanja proizvoda ili usluga, planiranjem rada, mobilizacijom resursa i mogućnostima ostvarivanja prihoda. Socijalno poduzetništvo u takvim okolnostima može biti jedan od instrumenata operacionalizacije i održivosti socijalnih inovacija (Pandžić i Lučić, 2026: 14–15).

Ipak, nije opravdano svaku socijalnu inovaciju usmjeravati prema komercijalizaciji. Kada se radi o ostvarivanju socijalnih prava ili pružanju podrške osobama koje nemaju mogućnost finansiranja, javni, neprofitni ili partnerski modeli mogu biti primjereniji. Izbor mora proizlaziti iz karakteristika problema, položaja korisnika, mogućnosti organizacije i očekivanih društvenih koristi.

Pri razmatranju poduzetničkog pristupa potrebno je zasebno procijeniti inovativnost rješenja, društvenu opravdanost i ekonomsku izvodivost. Pozitivna ocjena jedne od ovih dimenzija ne podrazumijeva automatski uspješnost ostalih. Dugoročna održivost opravdana je samo ako poduzetnički mehanizmi ne potiskuju društvenu misiju.

PREGLED / Poređenje dva povezana koncepta

Tabela 6. Socijalna inovacija i socijalno poduzetništvo – razlike.

SOCIJALNA INOVACIJA	SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO
Fokus: novo ili unaprijeđeno društveno korisno rješenje.	Fokus: poduzetničko organizovanje radi društvene misije.
Može djelovati u javnom, civilnom ili privatnom sektoru.	Zahtijeva primjeren organizacijski i ekonomski model.

SOCIJALNA INOVACIJA	SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO
Ne mora uključivati tržišne prihode.	U pravilu razmatra kontinuirane ekonomske aktivnosti i finansiranje.
Uspjeh se procjenjuje prema društvenim koristima i ishodima.	Procjenjuju se društvena misija i ekonomska održivost.

7.3. Društvena misija i modeli socijalno-poduzetničkog djelovanja

Društvena misija određuje problem na koji inicijativa odgovara, korisnike kojima je namijenjena i promjenu kojoj nastoji doprinijeti. Ona treba biti dovoljno jasna da usmjerava izbor aktivnosti, razvoj partnerstava, korištenje prihoda i vrednovanje ostvarenih rezultata. Izjava o misiji zato nije samo komunikacijski opis organizacije, nego kriterij za donošenje razvojnih odluka.

Jedan od prepoznatljivih modela socijalnog poduzetništva usmjeren je na radnu integraciju osoba koje se suočavaju s preprekama na tržištu rada. U takvim inicijativama ekonomska aktivnost povezuje se sa stručnim osposobljavanjem, prilagođenim uslovima rada, mentorstvom i povećanjem mogućnosti za socijalno uključivanje. Društvena vrijednost ne proizlazi samo iz broja zaposlenih, nego i iz kvaliteta zaposlenja i razvoja kompetencija (Pandžić i Lučić, 2026: 46–48).

Drugi pristup odnosi se na pružanje društveno korisnih proizvoda i usluga osobama ili grupama čije potrebe nisu dovoljno zadovoljene postojećim mogućnostima. Organizacija pri tome može kombinovati prihode od djelatnosti, ugovoreno pružanje usluga, javnu podršku ili druge izvore finansiranja, u skladu s relevantnim propisima.

Treći oblik obuhvata ekonomske aktivnosti kojima se osiguravaju sredstva za društveno korisne programe. Pri tome je neophodno razlikovati povremeno prikupljanje sredstava od kontinuiranog poduzetničkog djelovanja te pokazati na koji način ekonomska aktivnost doprinosi osnovnoj misiji.

Mogući su i kooperativni, zadružni i partnerski pristupi koji povezuju zajedničko korištenje resursa, uključivanje zainteresovanih aktera i participativno odlučivanje. Međutim, organizacijski oblik sam po sebi ne dokazuje status socijalnog preduzeća, niti potvrđuje stvarni društveni uticaj.

Bez obzira na model, važno je razvijati mehanizme očuvanja društvene misije. Rizik nastaje kada potreba za povećanjem prihoda ograniči dostupnost usluga ciljnoj grupi ili promijeni prioritete organizacije. Zbog toga je potrebno istovremeno pratiti finansijske pokazatelje, iskustva korisnika i ostvarivanje društveno relevantnih ishoda.

PRIMJER ZA ANALIZU / Ista potreba – različiti modeli

Podrška mladima pri profesionalnom osposobljavanju može se organizovati kao besplatan javni program, partnerska usluga udruženja ili socijalno-poduzetnički model koji povezuje osposobljavanje

i ekonomsku djelatnost. Izbor zavisi od prava korisnika, raspoloživih resursa, mogućnosti finansiranja i prirode društvene misije. Primjer je hipotetički.

7.4. Socijalno poduzetništvo u Bosni i Hercegovini

Socijalno poduzetništvo u Bosni i Hercegovini razvija se u složenom društveno-ekonomskom i institucionalnom okruženju. Potrebe za zapošljavanjem, pristupačnijim uslugama i društvenim uključivanjem otvaraju prostor za inicijative koje povezuju ekonomsku aktivnost i društvenu misiju. Posebnu ulogu pritom imaju organizacije civilnog društva, lokalne zajednice, pojedinci i druge organizacije koje razvijaju društveno korisne programe.

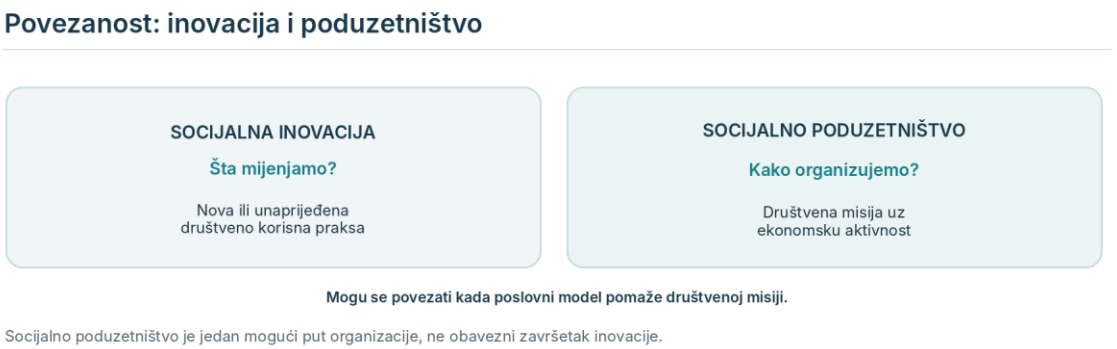
Pravni okvir nije jedinstven na nivou Bosne i Hercegovine. Republika Srpska i Brčko distrikt Bosne i Hercegovine usvojili su posebne zakone koji uređuju pitanja društvenog odnosno socijalnog poduzetništva. U Federaciji Bosne i Hercegovine tokom prethodnih godina razmatrana su posebna zakonska rješenja, a status aktuelnih propisa neophodno je provjeriti prema službenim izvorima prije osnivanja ili registracije konkretne inicijative.

Prilikom izbora organizacijskog oblika potrebno je utvrditi koje se norme primjenjuju na području djelovanja, da li postoje posebni uslovi za sticanje statusa socijalnog preduzeća, koje su dozvoljene djelatnosti i postoje li dodatni stručni uslovi za pružanje pojedinih usluga. Razlike u institucionalnim nadležnostima zahtijevaju da se pravne pretpostavke ne izvode iz općih opisa koncepta.

Pored normativnih pitanja, značajne prepreke mogu predstavljati nestabilno finansiranje, ograničena dostupnost stručne podrške, nedovoljna povezanost javnih institucija i organizacija civilnog društva te nedostatak praktičnih kompetencija za razvoj održivih inicijativa. Istraživanja u Federaciji Bosne i Hercegovine posebno ukazuju na potrebu dugoročnijih mehanizama podrške, obrazovanja i međusektorske saradnje (Pandžić i Lučić, 2026: 183–185).

Univerziteti, razvojni centri, obrazovne ustanove i organizacije civilnog društva mogu imati važnu ulogu u povezivanju teorijskih znanja s praktičnim razvojem socijalnih inovacija. Edukativni programi, mentorstvo, razvojne laboratorije i partnerski projekti omogućavaju mladima da istražuju potrebe zajednice i stiču kompetencije za društveno odgovorno djelovanje.

Socijalno poduzetništvo ne treba posmatrati kao zamjenu za zakonske obaveze javnih institucija u području socijalne zaštite. Njegova uloga je komplementarna, posebno kada otvara nove mogućnosti zapošljavanja, razvija dodatne usluge ili doprinosi lokalnom razvoju. Održivost takvih inicijativa zavisi od povezivanja društvene misije, odgovarajućih kapaciteta, pravne usklađenosti i vjerodostojnog planiranja.



Slika 10. Povezanost socijalnih inovacija i socijalnog poduzetništva.

STUDIJA SLUČAJA U NASTAVCIMA / Digitalni most / da li je preduzeće nužno?

Tim razmatra tri načina primjene: redovni program lokalne ustanove, partnersku aktivnost udruženja ili socijalno-poduzetničku uslugu s jasno određenim načinom finansiranja. Svaki model ima drugačije pravne i organizacijske pretpostavke, a društvena misija ostaje ista.

Socijalno poduzetništvo bilo bi opravdano samo ako ekonomska aktivnost omogućava stabilniju i pristupačnu uslugu. Naplata direktno starijim korisnicima mogla bi isključiti upravo one kojima je podrška najpotrebnija; zato treba razmotriti ko je korisnik, ko je naručilac i ko snosi troškove.

DOKUMENTOVANI PRIMJER IZ PRAKSE / GREENS / Bosna i Hercegovina

Greens d.o.o. predstavlja primjer socijalno-poduzetničkog povezivanja organske proizvodnje mikropovrća i začinskog bilja s radnom integracijom osoba s invaliditetom. Prema vlastitom opisu organizacije, preduzeće je osnovano 2018. godine uz podršku organizacije ProReha. Primjer služi za analizu odnosa društvene misije, tržišne aktivnosti i mogućnosti zapošljavanja. Bez dodatnih nezavisnih evaluacija ne treba zaključivati o ukupnom društvenom uticaju modela.

Izvor: Greens d.o.o. (b. d.), https://greens.ba/about-us/

SOCIJALNA INOVACIJA POD LUPOM / Kada prihod potisne misiju?

Inicijativa radi finansijske stabilnosti uvodi cijenu koju veliki dio ciljne grupe ne može platiti. Broj kupaca se povećava, ali pristup najugroženijih opada. Pitanje 1: Koji pokazatelj otkriva gubitak društvene misije? Pitanje 2: Koji model finansiranja ili subvencionisanja treba razmotriti?

PITANJA ZA DISKUSIJU / Razmislite i diskutujte

1. Može li postojati socijalna inovacija bez socijalnog preduzeća? Navedite primjer.
2. Kada bi naplata određene usluge ugrozila njenu društvenu misiju?
3. Koja je razlika između tržišnog prihoda i društvene vrijednosti?
4. Koje lokalne pravne i institucionalne uslove treba provjeriti prije pokretanja inicijative?

PRIMIJENITE NAUČENO / Izaberite primjeren model

Za istu društvenu potrebu uporedite dva pristupa: uslugu unutar postojeće javne ili neprofitne organizacije i poduzetničku inicijativu. Procijenite dostupnost korisnicima, resurse, odgovornosti i osnovne rizike.

Očekivani rezultat: *Argumentovan izbor modela, bez pretpostavke da poduzetništvo mora biti konačni cilj.*

POGLAVLJE

08

8. RAZVOJ SOCIJALNO-INOVATIVNIH PODUZETNIČKIH INICIJATIVA

PLANIRATI / PROCJENJIVATI / PREDSTAVITI

8.1. Od socijalne inovacije do poduzetničke inicijative

Razvoj socijalno-inovativne poduzetničke inicijative predstavlja proces povezivanja prethodno oblikovanog društveno korisnog rješenja s odgovarajućim organizacijskim i ekonomskim modelom njegove realizacije. Nakon prepoznavanja društvenog problema, analize potreba, razvoja inovativne ideje i procjene očekivane društvene vrijednosti, potrebno je utvrditi na koji način predloženo rješenje može postati funkcionalna i održiva društvena aktivnost.

Prijelaz od socijalne inovacije prema poduzetničkoj inicijativi ne podrazumijeva automatsko osnivanje socijalnog preduzeća. On prvenstveno zahtijeva procjenu da li je poduzetnički model primjeren prirodi inovacije, karakteristikama korisnika i mogućnostima njenog dugoročnog djelovanja. Pojedine inovacije mogu se uspješnije realizovati u okviru javnih institucija, organizacija civilnog društva ili partnerskih programa, dok druge mogu imati odgovarajuće pretpostavke za razvoj ekonomski održivih inicijativa.

Osnovni kriterij izbora modela realizacije ostaje društvena misija. Poduzetnički pristup opravdan je kada doprinosi dostupnosti, kvalitetu i kontinuitetu društveno korisnog rješenja, uz istovremeno stvaranje ekonomskih pretpostavki za njegovo održavanje. Time se ekonomska aktivnost povezuje s ostvarivanjem društvene vrijednosti, umjesto da društvena misija bude podređena isključivo finansijskim ciljevima.

Oblikovanje poduzetničke inicijative zahtijeva razumijevanje odnosa između ciljnih korisnika, predloženog rješenja i načina njegovog finansiranja. Posebno je važno prepoznati da osobe kojima određena usluga donosi neposrednu društvenu korist ne moraju istovremeno biti osobe koje finansiraju njeno pružanje. U pojedinim slučajevima finansiranje može dolaziti od javnih institucija, organizacija, donatora ili drugih aktera zainteresovanih za ostvarivanje određenih društvenih ciljeva.

Zbog toga se razvoj socijalno-inovativne poduzetničke inicijative zasniva na povezivanju tri međusobno uslovljene dimenzije: **društvene opravdanosti, organizacijske izvodivosti i ekonomske održivosti**. Društvena opravdanost proizlazi iz potrebe za inovativnim rješenjem i njegove očekivane koristi za korisnike. Organizacijska izvodivost odnosi se na mogućnost realizacije

planiranih aktivnosti uz raspoložive stručne, ljudske i materijalne resurse. Ekonomska održivost podrazumijeva mogućnost osiguravanja sredstava potrebnih za kontinuirano djelovanje.

U početnoj fazi potrebno je razlikovati razvijeni koncept inicijative od njenog stvarnog organizacijskog i poslovnog funkcionisanja. Početni model predstavlja strukturiran prijedlog koji povezuje društvenu misiju, način djelovanja i pretpostavke održivosti, ali ne potvrđuje da su potrebna sredstva osigurana, partnerstva uspostavljena ili očekivani društveni rezultati ostvareni (Centar za socijalne inovacije, 2026: 23–24).

Takav pristup posebno je značajan u radu s mladima, jer omogućava razvoj poduzetničkih kompetencija bez stvaranja nerealnih očekivanja o neposrednoj poslovnoj uspješnosti. Učesnici postupno uče kako društveno korisnu ideju povezati s konkretnim aktivnostima, procjenom resursa i ekonomskim planiranjem, pri čemu zadržavaju mogućnost da na osnovu novih saznanja mijenjaju početni koncept.

8.2. Razvoj početnog projektno-biznis modela

Projektno-biznis model predstavlja osnovni instrument povezivanja društvene misije s praktičnim i ekonomskim pretpostavkama realizacije inicijative. Njegova svrha jeste omogućiti sistematično sagledavanje načina na koji će predloženo socijalno-inovativno rješenje funkcionisati, kome će biti namijenjeno, koje aktivnosti zahtijeva i kako će se osigurati resursi potrebni za njegovo provođenje.

Projektna dimenzija modela odnosi se na definisanje ciljeva, aktivnosti, očekivanih rezultata, vremenskog okvira i odgovornosti učesnika. Poduzetnička dimenzija dodatno obuhvata vrijednost koja se stvara za korisnike, organizaciju pružanja usluge, strukturu troškova, moguće izvore prihoda i način finansiranja kontinuiranog djelovanja.

Za razliku od razvijenog poslovnog plana, početni projektno-biznis model predstavlja sažet prikaz osnovne razvojne logike inicijative. Njegova funkcija nije ponuditi konačne odgovore na sva organizacijska i finansijska pitanja, nego prepoznati ključne pretpostavke koje je potrebno dodatno analizirati i provjeriti.

Polazište razvoja modela predstavlja jasno definisana društvena misija. Ona treba odgovoriti na pitanja koji se društveni problem nastoji riješiti, ko su ciljni korisnici i kakva se promjena očekuje. Na toj osnovi određuje se inovativno rješenje, odnosno usluga, program ili drugi oblik djelovanja kojim se nastoji ostvariti planirana društvena vrijednost.

Sljedeći element odnosi se na određivanje korisnika i zainteresovanih aktera. Potrebno je razlikovati neposredne korisnike, organizacije ili pojedince koji mogu finansirati određene aktivnosti, potencijalne partnere i druge aktere koji mogu doprinijeti realizaciji inicijative. Ova razlika posebno

je važna kada je društveno korisna usluga namijenjena osobama koje nemaju mogućnost neposrednog finansiranja njenog korištenja.

Razvoj početnog modela zatim zahtijeva definisanje ključnih aktivnosti i načina njihovog provođenja. Potrebno je utvrditi koje su aktivnosti neophodne za pripremu, početno testiranje i eventualnu redovnu realizaciju inicijative te odrediti organizacijske i stručne kapacitete potrebne za njihovo ostvarivanje.

Važan element predstavlja i izbor odgovarajućeg organizacijskog oblika djelovanja. Inicijativa se može razvijati unutar postojeće organizacije ili kroz uspostavljanje posebnog organizacijskog modela, u skladu s njenom društvenom misijom, ekonomskim karakteristikama i važećim pravnim uslovima. Izbor pravnog oblika ne treba donositi prije procjene stvarnih potreba inicijative i mogućnosti njenog održavanja.

Početni projektno-biznis model treba obuhvatiti i osnovnu finansijsku logiku: koji troškovi nastaju, ko ih snosi, postoje li mogućnosti ostvarivanja prihoda i koji se drugi izvori podrške mogu razmotriti. Posebno je važno razlikovati raspoložive resurse od potencijalnih izvora finansiranja, jer planirana podrška ne predstavlja stvarno osigurana sredstva.

Kvalitet razvijenog modela proizlazi iz njegove unutrašnje povezanosti. Društveni problem, ciljna grupa, inovativno rješenje, aktivnosti, resursi i očekivane koristi trebaju činiti jedinstvenu razvojnu cjelinu. Ukoliko određena komponenta nije dovoljno obrazložena ili nije usklađena s ostalim elementima, potrebno je dodatno preispitati početne pretpostavke.

Na taj način projektno-biznis model postaje instrument razvojne analize i odlučivanja, omogućavajući da se socijalno-inovativna ideja postepeno oblikuje u organizacijski i ekonomski razrađeniju inicijativu.

RADNI PRIKAZ / Sažeti projektno-biznis model

Tabela 7. Početna pitanja projektno-biznis modela.

PITANJE	ŠTA TREBA UPISATI?
Zašto?	Društveni problem i potreba potvrđena dostupnim podacima.
Za koga?	Ciljni korisnici i očekivana društvena korist.
Šta predlažemo?	Rješenje, posebnost i plan početne provjere.
Ko i čime?	Aktivnosti, nosioci, partneri i potrebni resursi.
Koliko košta i ko finansira?	Okvirni troškovi i jasno označeni mogući izvori.
Kako provjeravamo?	Pokazatelji, rizici i naredni korak.

8.3. Planiranje aktivnosti, resursa i finansijske održivosti

Planiranje predstavlja postupak kojim se početni projektno-biznis model prevodi u konkretniji okvir realizacije. Njegova osnovna svrha jeste uskladiti predviđene aktivnosti, odgovornosti, raspoložive resurse i vremenske zahtjeve s ciljevima socijalno-inovativne inicijative.

Kvalitetno planiranje zahtijeva određivanje ključnih aktivnosti i njihovog međusobnog redoslijeda. U zavisnosti od prirode inicijative, one mogu obuhvatiti dodatno istraživanje potreba, pripremu korisnika i saradnika, razvoj usluge ili proizvoda, osiguravanje prostora i opreme, organizovanje pilot-aktivnosti i praćenje ostvarenih rezultata. Za svaku aktivnost potrebno je odrediti odgovorne osobe, potrebne resurse i okvirno vrijeme realizacije.

Upravljanje resursima obuhvata ljudske, materijalne, finansijske, informacijske i organizacijske kapacitete. Ljudski resursi odnose se na stručna znanja, kompetencije i vrijeme osoba uključenih u realizaciju. Materijalni i tehnički resursi uključuju prostor, opremu, radne materijale i druge uslove potrebne za djelovanje. Organizacijski resursi obuhvataju postojeće kapacitete institucija, partnerske odnose i postupke koji omogućavaju koordinaciju aktivnosti.

Posebno je važno realno procijeniti raspoloživost resursa. Potencijalna saradnja s određenom organizacijom ne treba biti predstavljena kao osigurano partnerstvo prije odgovarajućeg dogovora. Jednako tako, planirano korištenje prostora, opreme ili stručne podrške zahtijeva prethodnu provjeru njihove dostupnosti i uslova korištenja.

Finansijsko planiranje polazi od procjene troškova potrebnih za realizaciju inicijative. Troškovi mogu obuhvatiti angažovanje saradnika, pripremu materijala, nabavku ili korištenje opreme, prijevoz, komunikaciju, administrativnu podršku i druge aktivnosti koje proizlaze iz prirode predloženog rješenja.

Osnovna procjena troškova može se zasnivati na određivanju planirane količine i jedinične cijene za pojedine stavke. Međutim, početni budžet treba razumjeti kao razvojnu procjenu, čiju pouzdanost treba unaprijediti provjerom stvarnih cijena, dostupnih ponuda i organizacijskih uslova. Posebno je potrebno razlikovati novčane izdatke od nenovčane podrške, poput besplatnog ustupanja prostora ili opreme (Centar za socijalne inovacije, 2026: 24–25).

Planiranje finansiranja podrazumijeva razmatranje mogućih izvora sredstava, uključujući prihode od proizvoda ili usluga, ugovorene aktivnosti, javne programe podrške, donacije i druge izvore primjerene karakteru inicijative. Pri tome je potrebno razlikovati jednokratno finansiranje početnog razvoja od sredstava potrebnih za kontinuirano djelovanje.

Finansijska održivost ne podrazumijeva samo mogućnost pokrivanja troškova jedne projektne aktivnosti. Ona zahtijeva procjenu odnosa očekivanih prihoda i rashoda tokom dužeg perioda, kao i razmatranje rizika koji mogu nastati zbog promjena u finansiranju, troškovima ili obimu korištenja

usluge. Posebno je važno uzeti u obzir vremensku usklađenost priliva i izdataka, jer formalno planirana sredstva ne moraju biti dostupna u trenutku kada određeni troškovi nastaju.

Kod socijalno-poduzetničkih inicijativa finansijsko planiranje mora biti povezano s društvenom misijom. Model koji bi osiguravao ekonomsku održivost isključivo povećanjem cijena za korisnike ograničenih materijalnih mogućnosti mogao bi ugroziti pristupačnost usluge i njenu osnovnu društvenu svrhu. Zbog toga je potrebno razmotriti različite mogućnosti finansiranja, uključujući modele u kojima troškove pružanja društveno korisne usluge djelimično ili u cijelosti snose drugi zainteresovani akteri.

Planiranje aktivnosti, resursa i finansiranja stoga treba omogućiti usklađivanje društvenih ciljeva s realnim organizacijskim i ekonomskim uslovima. Njegova vrijednost nije samo u izradi budžeta i vremenskog plana, nego u prepoznavanju pretpostavki koje omogućavaju odgovornu realizaciju socijalno-inovativne inicijative.

8.4. Procjena izvodivosti i razvojnih rizika

Procjena izvodivosti predstavlja postupak kojim se razmatra mogućnost praktične realizacije socijalno-inovativne poduzetničke inicijative u konkretnim društvenim, organizacijskim i ekonomskim okolnostima. Njena osnovna svrha jeste utvrditi raspolaže li predloženo rješenje odgovarajućim razvojnim pretpostavkama i koje je nedostatke potrebno otkloniti prije početka realizacije.

Izvodivost nije određena isključivo dostupnošću finansijskih sredstava. Ona obuhvata više međusobno povezanih dimenzija, uključujući društvenu relevantnost, organizacijsku spremnost, stručne kapacitete, tehničke uslove, ekonomsku opravdanost i pravnu prihvatljivost inicijative.

Društvena izvodivost odnosi se na usklađenost predloženog rješenja s potrebama i mogućnostima ciljnih korisnika. Potrebno je razmotriti postoji li stvaran interes za predviđenu uslugu, odgovara li njen sadržaj potrebama korisnika i postoje li prepreke koje mogu ograničiti pristup. Organizacijska izvodivost obuhvata sposobnost realizatora da koordiniraju aktivnosti, osiguraju potrebne kompetencije i razviju odgovarajuće postupke upravljanja.

Ekonomska izvodivost odnosi se na realnost procijenjenih troškova, mogućnosti finansiranja i očekivane uslove održavanja inicijative. Za socijalno-poduzetničke modele koji uključuju tržišne aktivnosti potrebno je dodatno istražiti zainteresovanost potencijalnih kupaca ili naručilaca, uslove pružanja usluge i mogućnosti ostvarivanja prihoda.

Pravna i institucionalna izvodivost zahtijeva provjeru odgovarajućih propisa, uslova registracije, obavljanja djelatnosti i eventualnih posebnih profesionalnih zahtjeva. Ova dimenzija posebno je

značajna kada inicijativa uključuje pružanje socijalnih, zdravstvenih, obrazovnih ili drugih regulisanih usluga.

Procjena izvodivosti povezana je s identifikacijom razvojnih rizika. Rizici predstavljaju moguće okolnosti koje mogu otežati realizaciju inicijative, povećati troškove, ograničiti dostupnost usluge ili uticati na ostvarivanje njene društvene misije.

U početnoj fazi posebno je važno prepoznati rizike koji proizlaze iz nepotvrđenih pretpostavki. To mogu biti nedovoljan interes korisnika, izostanak planirane finansijske podrške, nemogućnost uspostavljanja partnerstava, nedostatak potrebnih stručnih kompetencija ili nepredviđeni organizacijski troškovi.

Posebnu kategoriju čine socijalni i etički rizici. Inicijativa koja je zamišljena kao podrška određenoj ciljnoj grupi može proizvesti neželjene posljedice ukoliko nije dovoljno pristupačna, ako korisnike dovodi u neravnopravan položaj ili ne osigurava odgovarajuću zaštitu njihovih prava i privatnosti.

Procjena rizika ne podrazumijeva samo njihovo nabrajanje. Potrebno je razmotriti vjerovatnost njihovog nastanka, moguće posljedice i načine ublažavanja. U pojedinim slučajevima to može zahtijevati dodatno istraživanje potreba, prilagođavanje modela finansiranja, razvoj alternativnih partnerskih mogućnosti ili smanjenje početnog obima inicijative.

Posebno je važno razlikovati rizike koji se mogu prihvatljivo kontrolisati od okolnosti koje ozbiljno dovode u pitanje sigurnost korisnika, pravnu dopuštenost ili ostvarivanje društvene misije. U slučaju značajnih neotklonjenih rizika, odgovorna razvojna odluka može podrazumijevati odgađanje realizacije, izmjenu modela ili odustajanje od prvobitnog rješenja.

Procjena izvodivosti stoga predstavlja instrument odgovornog odlučivanja, kojim se razvoj socijalno-inovativne inicijative usklađuje sa stvarnim mogućnostima, raspoloživim resursima i potrebama korisnika.

PREGLED / Jednostavna matrica razvojnih rizika

Tabela 8. Razvojni rizici i mogući odgovori.

RIZIK	MOGUĆA POSLJEDICA	ODGOVOR TIMA
Partner odustaje	Nedostaje prostor ili stručna podrška.	Provjera alternativnih resursa prije početka.
Slab interes korisnika	Aktivnost ne odgovara prioritetima grupe.	Dodatni razgovori i prilagođavanje modela.
Troškovi rastu	Predviđeni budžet nije dovoljan.	Rezerva, manji pilot ili drugi izvor pokrića.
Rizik privatnosti	Moguće otkrivanje osjetljivih podataka.	Minimalni podaci, zaštitne mjere ili obustava.

8.5. Mentorska podrška, predstavljanje i dalji razvoj inicijative

Mentorska i tutorska podrška predstavlja važan instrument razvoja socijalno-inovativnih poduzetničkih inicijativa, posebno kada su njihovi nosioci mladi s ograničenim prethodnim iskustvom u planiranju i organizovanju društveno korisnih aktivnosti. Njena osnovna svrha jeste pružiti stručnu i metodološku podršku povezivanju kreativne ideje s realnim pretpostavkama njene praktične realizacije.

Uloga mentora obuhvata usmjeravanje procesa razrade inicijative, kritičko razmatranje razvojnih pretpostavki, podršku timskom radu i pomoć u prepoznavanju mogućih organizacijskih i ekonomskih ograničenja. Pri tome mentorska podrška ne treba zamijeniti samostalno odlučivanje učesnika, nego doprinijeti njihovoj sposobnosti da argumentovano procjenjuju različite mogućnosti i preuzimaju odgovornost za vlastite razvojne odluke.

Posebno je značajno povezivanje mentorskog rada s praktičnim zadacima. Učesnici mogu, uz odgovarajuće usmjeravanje, analizirati društvenu misiju inicijative, razraditi osnovne aktivnosti, procijeniti potrebne resurse, identificirati potencijalne partnere i pripremiti početnu finansijsku projekciju. Na taj način razvoj inicijative istovremeno postaje proces sticanja novih kompetencija i oblikovanja konkretnog rezultata.

Završni korak početne razrade predstavlja predstavljanje socijalno-inovativne poduzetničke inicijative. Njegova svrha jeste omogućiti zainteresovanim akterima da na razumljiv način sagledaju društveni problem, predloženo rješenje, očekivanu vrijednost, osnovne uslove realizacije i mogućnosti saradnje.

Kvalitetno predstavljanje ne podrazumijeva opširan prikaz svih faza razvoja ideje, nego sažeto i argumentovano objašnjenje njene suštine. Posebno je važno jasno predstaviti kome je inicijativa namijenjena, po čemu se predloženo rješenje razlikuje od postojeće prakse, kakve se promjene očekuju i šta je potrebno osigurati za njegovu početnu realizaciju.

U edukativnom radu korisno je organizovati kratko usmeno predstavljanje inicijative, nakon kojeg slijede pitanja i konstruktivne povratne informacije. Takav postupak omogućava učesnicima da razvijaju komunikacijske i prezentacijske kompetencije, ali i da prepoznaju nedovoljno obrazložene elemente vlastitog modela (Centar za socijalne inovacije, 2026: 26–29).

Ilustrativni primjer. Grupa mladih može razviti početni koncept inicijative usmjerene na prikupljanje, obnovu i dostupniju distribuciju upotrebljivog školskog pribora porodicama koje se suočavaju s materijalnim teškoćama. Društvena misija odnosila bi se na smanjenje određenih prepreka obrazovnom uključivanju, dok bi početni model zahtijevao provjeru stvarnih potreba, dostupnosti odgovarajućih materijala, uslova njihove obrade i mogućih izvora finansiranja.

Očekivana društvena korist, organizacijska izvodivost i ekonomska održivost morale bi se dodatno provjeriti prije početka realizacije. Primjer je hipotetički i ne predstavlja već provedenu inicijativu.

Nakon predstavljanja potrebno je prikupiti povratne informacije i odrediti prioritete daljeg razvoja. To može obuhvatiti dodatno istraživanje potreba, razgovore s potencijalnim partnerima, provjeru troškova, prilagođavanje organizacijskog modela ili pripremu početne pilot-aktivnosti.

Posebno je važno da se završeni projektno-biznis model ne posmatra kao potvrda spremnosti za neposredno pokretanje socijalnog preduzeća. On predstavlja početni razvojni dokument koji omogućava prepoznavanje narednih koraka i informacija potrebnih za donošenje kvalitetnijih odluka.

Uspješan završetak edukativnog procesa stoga ne treba mjeriti isključivo brojem razvijenih poduzetničkih ideja ili registrovanih organizacija. Jednako je značajno u kojoj su mjeri učesnici razvili sposobnost analize društvenih problema, kreativnog oblikovanja rješenja, odgovornog planiranja i kritičkog procjenjivanja njihove društvene i ekonomske opravdanosti.

U tom smislu razvoj socijalno-inovativnih poduzetničkih inicijativa predstavlja spoj društvene odgovornosti, inovativnog mišljenja, praktičnih kompetencija i poduzetničkog djelovanja. Njegova posebna vrijednost ogleda se u mogućnosti da se društveno korisne ideje postupno razvijaju u organizacijski razrađenija i potencijalno održiva rješenja, uz očuvanje njihove osnovne društvene misije.

Time se završava metodološki slijed koji povezuje prepoznavanje društvenih problema, razvoj i provjeru socijalnih inovacija, procjenu njihove društvene vrijednosti i oblikovanje odgovarajućih modela praktične realizacije. Ova povezanost predstavlja osnovu za sistematičan razvoj kompetencija kroz Kurikulum socijalnih inovacija, koji teorijska i metodološka polazišta Priručnika prevodi u strukturiran edukativni program.



Slika 11. Osnovni elementi početnog projektno-biznis modela.

STUDIJA SLUČAJA U NASTAVCIMA / Digitalni most / početni model i odluka o nastavku

Završni prijedlog može predvidjeti četiri probna susreta za najviše dvadeset korisnika, uz angažman mladih pružalaca podrške, mentora i organizatora. To je samo vježbovni plan. Troškovi, spremnost korisnika i partnerstva tek se trebaju provjeriti; ni jedna planirana aktivnost nije predstavljena kao provedena.

Zaključak dosjea: opisati društvenu misiju, korisnike, uslugu, aktivnosti, resurse, budžet, izvore finansiranja i rizike. Sljedeći korak nije automatska registracija preduzeća, nego razgovor s potencijalnim korisnicima, potvrda uslova pilotiranja i odluka o primjerenom organizacijskom modelu.

PRAKTIČNI ALAT / Matrica početnog projektno-biznis modela

Sastavnica	Šta treba opisati?
Društvena misija	Problem, korisnici i očekivana korist
Organizacija	Aktivnosti, odgovornosti i mogući partneri
Troškovi	Provjerljive stavke, količine i cijene
Finansiranje	Potvrđeni i potencijalni izvori – jasno odvojeni
Naredna provjera	Koju pretpostavku treba prvo testirati?

DOKUMENTOVANI PRIMJER IZ PRAKSE / SPECIALISTERNE / Danska i međunarodna praksa

Specialisterne razvija modele zapošljavanja i podrške osobama s autizmom i drugim neurodivergentnim osobama, sarađujući s poslodavcima na prilagođavanju postupaka zapošljavanja i radnog okruženja. Polazište nije prilagođavanje osobe nepromijenjenim barijerama, nego preispitivanje tih barijera. Primjer pokazuje kako se društvena misija može povezati s profesionalnim uslugama, partnerskom mrežom i ekonomskim modelom djelovanja.

Izvor: Specialisterne Foundation (b. d.), https://specialisternefoundation.com/specialisterne/

PITANJA ZA DISKUSIJU / Razmislite i diskutujte

1. Kako biste u dvije minute objasnili društvenu misiju i inovativnost svoje inicijative?
2. Koje tri pretpostavke projektno-biznis modela prvo zahtijevaju provjeru?
3. Šta biste promijenili ako glavni izvor finansiranja izostane?
4. Kada je odgovorno odustati od ideje ili je značajno preoblikovati?

PRIMIJENITE NAUČENO / Mini-predstavljanje inicijative (dvije minute)

Pripremite sažetak koji sadrži problem, ciljnu grupu, rješenje, očekivanu društvenu korist, potrebne resurse i najvažniji naredni korak. Nakon predstavljanja evidentirajte dvije povratne informacije i jednu izmjenu koncepta.

Očekivani rezultat: *Završni sažetak i konkretan plan daljeg razvoja.*

IV

DIO IV – KURIKULUM SOCIJALNIH INOVACIJA

Osam edukativnih modula · Kompetencije, primjena i vrednovanje

Samostalno primjenjiv obrazovni program Centra za socijalne inovacije i CeSPI-ja Filozofskog fakulteta Univerziteta u Tuzli

IV.1. UVOD I SVRHA KURIKULUMA

Društveni problemi, poput socijalne isključenosti, nejednakog pristupa uslugama, siromaštva, nezaposlenosti, demografskih promjena i digitalnog jaza, imaju višedimenzionalan karakter. Njihovo razumijevanje zahtijeva povezivanje znanja iz socijalnog rada, socijalne politike, psihologije, pedagogije, ekonomije, javne uprave i drugih područja. U takvom okruženju socijalne inovacije predstavljaju proces stvaranja, provjere i primjene rješenja usmjerenih na stvarne društvene potrebe, a ne samo na proizvodnju novih ideja.

Svrha Kurikuluma jeste uspostavljanje trajnog, naučno i stručno zasnovanog obrazovnog okvira za razvoj kompetencija pojedinaca i timova koji prepoznaju društvene izazove, uključuju pogođene korisnike, oblikuju društveno vrijedna rješenja, provjeravaju njihovu primjenjivost i planiraju odgovornu održivost. Dokument predstavlja zajednički resurs Centra za socijalne inovacije i Centra za socijalnu politiku i socijalne inovacije (CeSPI) Filozofskog fakulteta Univerziteta u Tuzli. Kao četvrti dio ove publikacije, Kurikulum operacionalizira teorijska i metodološka polazišta prethodnih osam poglavlja, ali zadržava samostalnu primjenjivost u obrazovnim i razvojnim programima.

Kurikulum nije vezan za jedan projekt, uzrast, broj polaznika, broj radionica, donatora ili fiskalni period. Njegova opća struktura omogućava da organizatori za svaku provedbu pripreme zaseban operativni plan, u kojem određuju intenzitet, redoslijed, dostupne resurse i odgovarajuće načine provjere napretka. Pri tome se ne mijenja obrazovna logika: **problem i potrebe → participativno oblikovanje → testiranje → vrednovanje društvene vrijednosti → održivost i odgovorna primjena**.

Digitalna komponenta nije dodatak izvan jezgre Kurikuluma. Digitalni alati i umjetna inteligencija mogu podržati istraživanje, saradnju, razradu i provjeru ideja, dok sama digitalna rješenja mogu biti predmet socijalne inovacije. Platforma IDEJA predstavlja dostupan primjer integracije razvojnih koraka i AI podrške, ali nije obavezna tehnička pretpostavka za ostvarivanje programskih ishoda. Socijalno poduzetništvo obrađuje se kao **jedan od mogućih organizacijskih i ekonomskih puteva** za razvoj društveno korisnog rješenja, a ne kao nužni završetak svakog inovacijskog procesa.

IV.2. TEORIJSKI I KONCEPTUALNI OKVIR SOCIJALNIH INOVACIJA

IV.2.1. Pojam, predmet i kriteriji socijalne inovacije

Socijalna inovacija podrazumijeva novo ili značajno unaprijeđeno rješenje društvenog problema, čija se vrijednost prvenstveno očituje u koristi za pojedince, grupe i zajednice. Ona može imati oblik usluge, programa, institucionalnog postupka, mreže saradnje, digitalnog alata, organizacijskog

modela ili prakse uključivanja korisnika. Za razlikovanje inovacije od same zamisli presudni su praktična relevantnost, provjera pretpostavki i mogućnost ostvarivanja pozitivne društvene promjene. Takvo razumijevanje povezuje društvenu svrhu, novost u odnosu na postojeću praksu i potrebu za provjerom stvarnih koristi (Centar za socijalne inovacije, 2023: 5–8).

Novost nije dovoljna. Ideja se obrazovno vrednuje prema važnosti nezadovoljene potrebe, razlici u odnosu na postojeće odgovore, pravednosti i pristupačnosti, uključivanju korisnika, izvodivosti i mogućnosti učenja iz rezultata. Također, socijalna inovacija ne mora nužno biti tehnološka niti komercijalna. Njena lokalna relevantnost može biti značajnija od apsolutne novosti na globalnom tržištu.

IV.2.2. Proces socijalnog inoviranja: šest povezanih faza

Razvoj socijalnih inovacija može se prikazati kroz šest međusobno povezanih faza, od razumijevanja društvenog problema do mogućeg širenja i sistemske promjene (Centar za socijalne inovacije, 2023: 27–42). Faze imaju **iterativan**, a ne strogo linearan karakter: testiranje može vratiti tim na novu analizu potreba; neki odgovori opravdano ostaju lokalni i ne dosežu širenje ili sistemsku promjenu.

Tabela 9. Faze socijalnog inoviranja u Kurikulumu.

Razvojna faza	Obrazovno-razvojni zadatak	Dokaz napretka
1. Izazovi	Razlikovati simptome, uzroke, potrebe i pogođene grupe.	Utemeljena definicija problema i mapa potreba.
2. Prijedlozi i ideje	Kreirati i porediti moguće odgovore uz aktivno učešće korisnika.	Više alternativa i obrazložen izbor.
3. Prototip i testiranje	Izraditi minimalnu reprezentaciju rješenja i prikupiti povratne informacije.	Prototip, stvarni ili simulirani nalaz (jasno označen) i dorada.
4. Održivost	Sagledati ljudske, organizacijske, partnerske i finansijske pretpostavke.	Početni plan provedbe i resursa.
5. Širenje	Procijeniti uslove prilagođavanja drugim grupama ili sredinama.	Hipoteza o prenosivosti i ograničenjima.
6. Sistemska promjena	Razumjeti mogućnost uticaja na pravila, odnose i institucionalne prakse.	Opis potencijalnih dugoročnih promjena, bez neosnovanih tvrdnji.

IV.2.3. Socijalno poduzetništvo i digitalna transformacija

Socijalno poduzetništvo povezuje društvenu misiju s organizovanjem aktivnosti i održivim raspolaganjem resursima. Njegova poduzetnička dimenzija može biti djelotvorna kada su jasno utvrđeni korisnici, vrijednost, mogući izvori prihoda ili finansiranja i odgovornost prema društvenom cilju. Međutim, socijalna inovacija može se legitimno realizovati i kao javna usluga, program organizacije civilnog društva, partnerstvo ili institucionalno unapređenje. Kurikulum zato polazi od

primjerenosti modela rješenju, a ne od obaveze osnivanja socijalnog preduzeća (Pandžić i Lučić, 2026: 44–46).

Digitalna transformacija obuhvata dvostruku perspektivu: korištenje digitalnih metoda u procesu inoviranja i razvoj digitalno posredovanih društvenih rješenja. Ona otvara pitanja pristupačnosti, jednakog učešća, zaštite ličnih podataka, digitalne pismenosti, transparentnosti i odgovornog korištenja AI. Digitalna platforma IDEJA organizuje razvoj ideje od problema i potreba preko rješenja i njegove očekivane društvene vrijednosti do početnog projektno-biznis modela i završnog prikaza, uz moguću tutorsku i AI podršku (Centar za socijalne inovacije, 2026: 8–10).

IV.3. CILJNE GRUPE I PODRUČJA PRIMJENE

Kurikulum je namijenjen adolescentima i mladima, studentima, stručnim saradnicima, nastavnicima, edukatorima, predstavnicima ustanova socijalne zaštite i javnih službi, organizacija civilnog društva, neformalnih grupa te drugim zainteresovanim akterima. U obrazovnim programima mogu učestvovati osobe različitog prethodnog znanja i iskustva; realizator zato određuje primjeren nivo složenosti zadataka, a ne pretpostavlja jedinstven profil polaznika.

Područja primjene uključuju razvoj i unapređenje socijalnih usluga, obrazovnu i digitalnu uključenost, aktivno građanstvo, prevenciju socijalnih rizika, podršku osobama u nepovoljnom položaju, međugeneracijsku solidarnost, lokalni razvoj i druge potrebe zajednice. Primjeri služe za učenje, dok se konkretni razvojni izazovi biraju prema stvarnim lokalnim okolnostima i interesu korisnika.

Inkluzivni princip zahtijeva razumljiv jezik, više oblika izražavanja znanja, pristupačne materijale i mogućnost nedigitalnog rada. Učešće marginaliziranih grupa mora biti ravnopravno i dobrovoljno. Od polaznika se ne zahtijeva iznošenje privatnih iskustava radi demonstracije društvenog problema; rad s maloljetnicima i osjetljivim podacima organizuje se uz odgovarajuće zaštitne postupke.

IV.4. CILJEVI, ISHODI UČENJA I KOMPETENCIJE

IV.4.1. Opći i specifični ciljevi

Opći cilj: razviti interdisciplinarne, inovacijske, socijalne, digitalne i organizacijske kompetencije za argumentovano prepoznavanje društvenih potreba, participativno kreiranje i provjeru socijalnih inovacija te promišljanje njihove društvene vrijednosti i održivosti.

Specifični ciljevi: (a) unaprijediti razumijevanje teorijskih i etičkih temelja socijalnog inoviranja; (b) osposobiti za analizu problema, potreba i postojeće podrške; (c) razviti kreativno, kritičko i participativno mišljenje; (d) osposobiti za prototipiranje, osnovnu provjeru i unapređenje rješenja; (e)

razviti kompetencije za planiranje društvenih ishoda i njihovu evaluaciju; (f) osnažiti odgovorno korištenje digitalnih alata i AI; (g) izgraditi sposobnosti za partnerstva, upravljanje i održivost; (h) razumjeti socijalno poduzetništvo kao opcionalni put primjene socijalne inovacije.

IV.4.2. Mjerljivi ishodi učenja

Tabela 10. Ishodi učenja i dokazi postignuća.

Oznaka	Polaznik po završetku programa može...	Uobičajeni dokaz
IU1	Objasniti obilježja socijalne inovacije i razlikovati je od obične ideje, tehnološke novine i poslovnog poduhvata.	Analiza slučaja i obrazložena procjena.
IU2	Definisati društveni problem, analizirati moguće uzroke, potrebe i postojeće odgovore.	Profil problema i mapa korisnika.
IU3	Generisati više alternativa i uz korisničku perspektivu obrazložiti izbor rješenja.	Matrica alternativa i koncept ideje.
IU4	Predložiti prototip ili simulaciju, provjeriti pretpostavke i dokumentovati doradu, uz razliku između simuliranih i stvarnih nalaza.	Plan provjere i zapis izmjena.
IU5	Razlikovati aktivnosti, rezultate, ishode i uticaj te odrediti prikladne indikatore.	Logika promjene i okvir mjerenja.
IU6	Odabrati i odgovorno koristiti digitalne alate i AI ili obrazložiti primjeren nedigitalni postupak.	Zapis provjere, etička refleksija i obrazloženje izbora.
IU7	Definisati osnovni plan provedbe, partnerstva, rizike i modele održivosti ili prenosivosti.	Razvojni plan i mapa resursa.
IU8	Predstaviti cjelovit koncept inovacije i procijeniti kada je socijalno poduzetništvo primjeren model.	Završni dosje socijalne inovacije.

IV.4.3. Kompetencijski okvir

Očekivane kompetencije obuhvataju: **analitičke** (istraživanje, kritička procjena dokaza); **inovacijske** (kreativnost, dizajn i iteracija); **socijalne i građanske** (empatija, timski rad, participacija, društvena odgovornost); **digitalne i AI** (informacijska pismenost, etika, zaštita podataka); te **upravljačke i poduzetničke** (planiranje, partnerstva, resursi, održivost). Cilj nije usvajanje samo terminologije, nego transfer znanja u odgovorno društveno djelovanje.

IV.5. STRUKTURA I SADRŽAJ EDUKATIVNIH MODULA

Osam modula čini koherentnu progresiju, ali se pojedine razvojne aktivnosti mogu ponavljati. Za svaki modul definišu se svrha, sadržaj, ishodi, iskustveno učenje, digitalna integracija i dokaz postignuća. Organizator prilagođava trajanje i intenzitet programa uz očuvanje osnovnih razvojnih ishoda.

Moduli su povezani s prethodnim poglavljima publikacije: **Modul 1** s poglavljem 1; **Moduli 2 i 3** s poglavljem 2; **Modul 4** s poglavljem 3; **Modul 5** s poglavljem 4; **Modul 6** s poglavljem 5; **Modul 7** s poglavljem 6; **Modul 8** s poglavljima 7 i 8. Ovo povezivanje služi stručnim realizatorima i ne podrazumijeva obavezu da polaznici prethodno prouče cjelokupnu publikaciju.

MODUL 1. TEORIJSKE I KONCEPTUALNE OSNOVE SOCIJALNIH INOVACIJA

Svrha i obrazovni fokus. Izgraditi konceptualnu pismenost za razlikovanje socijalnih inovacija od općih promjena, filantropskih aktivnosti i isključivo komercijalnih inovacija, uz razumijevanje njihove uloge u društvenoj pravednosti i razvoju zajednice.

Tematski sadržaji. Različita određenja i historijski razvoj koncepta; društvene potrebe i društvena vrijednost; inovacije usluga, programa, odnosa i institucionalnih praksi; lokalna i sistemska dimenzija; načela jednakosti, participacije, dostupnosti i održivosti; pregled šest faza inovacijskog procesa.

Očekivani ishodi učenja. Polaznik obrazlaže osnovne kriterije socijalne inovacije, prepoznaje aktere i polja njenog razvoja te razlikuje inovativnu zamisao od provjerenog rješenja. Umije argumentovati zašto neka novost može, ali ne mora, stvarati društvenu vrijednost (IU1).

Aktivnosti i iskustveno učenje. Komparativna analiza tri ilustrativna slučaja: poboljšana socijalna usluga, digitalni alat i komercijalni proizvod. Timovi obrazlažu koju potrebu rješenje adresira, šta je u njemu novo u odnosu na lokalnu praksu i kakvi dokazi društvene koristi nedostaju. Završava se kratkom refleksijom o granicama koncepta.

Digitalna integracija. Digitalna zbirka primjera i pregled stručnih izvora; izbor alata je slobodan. Moguće je koristiti AI za pripremu suprotstavljenih hipoteza, ali ne kao izvor dokaza bez provjere.

Dokaz postignuća i provjera kvaliteta. Kratka analitička bilješka s jasno naznačenim problemom, novinom i potencijalnom društvenom vrijednošću; kvalitet se provjerava prema preciznosti pojmova i argumentaciji.

MODUL 2. PREPOZNAVANJE DRUŠTVENIH PROBLEMA I ANALIZA POTREBA ZAJEDNICE

Svrha i obrazovni fokus. Osposobiti polaznike da odvoje društveni problem od pretpostavljenog rješenja i izrade vjerodostojan opis situacije koja zahtijeva inovativan odgovor.

Tematski sadržaji. Problem, simptom, uzrok i posljedica; pristupi analizi potreba; kartiranje dostupnih usluga i resursa; direktni i posredni korisnici; zainteresovane strane; intersekcionalne prepreke pristupu; osnovne metode prikupljanja podataka (pregled izvora, opažanje, intervju, fokus-grupa, kratka anketa).

Očekivani ishodi učenja. Polaznik jasno i provjerljivo formuliše problem, navodi moguće uzroke i posljedice, razlikuje utvrđene podatke od hipoteza te identifikuje koga je nužno uključiti u razumijevanje potreba (IU2).

Aktivnosti i iskustveno učenje. Praktični zadatak „Problem prije rješenja“: odabrati razvojni izazov, izraditi stablo problema, opisati postojeću podršku i sastaviti plan početne etički prihvatljive provjere potreba. Tim upoređuje iskustva pogođenih osoba s početnim procjenama stručnjaka; kada direktne konsultacije nisu dopuštene, koristi anonimiziran ili simuliran slučaj.

Digitalna integracija. Korištenje javno dostupnih podataka, jednostavnih digitalnih upitnika i prve dvije razvojne cjeline platforme IDEJA (problem i potrebe), uz mogućnost papirnih obrazaca. U alate se ne unose identifikacijski i osjetljivi podaci trećih osoba.

Dokaz postignuća i provjera kvaliteta. Profil problema (kontekst, obuhvaćene grupe, uzroci, posljedice), mapa potreba i plan provjere; kriteriji su jasnoća, uključenost perspektive korisnika, provjerljivost i etička primjerenost.

MODUL 3. KREATIVNOST, PARTICIPACIJA I RAZVOJ SOCIJALNO-INOVATIVNIH IDEJA

Svrha i obrazovni fokus. Razviti sposobnost stvaranja više odgovornih alternativnih rješenja i njihovog izbora u saradnji s osobama kojima su namijenjena.

Tematski sadržaji. Divergentno i konvergentno mišljenje; kreativne tehnike i problemska pitanja; zajedničko kreiranje (co-creation); pravo korisnika da ospore pretpostavke; kriteriji inovativnosti, društvene opravdanosti, pristupačnosti i izvodivosti; osnove dizajna korisničkog iskustva.

Očekivani ishodi učenja. Polaznik generiše više rješenja, poredi njihove prednosti i rizike te obrazlaže izbor ideje koja ima jasnu vezu s potrebama i korisničkom perspektivom (IU3).

Aktivnosti i iskustveno učenje. Radionica ideja: tim najprije proizvodi najmanje tri različita koncepta bez trenutnog ocjenjivanja, a zatim primjenjuje jednostavnu kvalitativnu matricu (društvena potreba, učešće korisnika, moguća šteta, dostupnost, resursi). Izabranu ideju oblikuje u problemsko-rješavajući iskaz: za koga, šta se mijenja, kojim mehanizmom i šta treba provjeriti.

Digitalna integracija. Zajedničke digitalne ploče, tekstualni dokumenti ili modul „Socijalna inovacija“ platforme IDEJA. AI se može koristiti kao sagovornik za generisanje alternativa, ali tim zadržava odgovornost za selekciju i obrazloženje.

Dokaz postignuća i provjera kvaliteta. Dokumentovane alternative, matrica odabira i sažetak ideje; procjenjuju se argumentacija, participacija, jasnoća društvene namjene i otvorenost za korekcije.

MODUL 4. OBLIKOVANJE, PROTOTIPIRANJE I TESTIRANJE SOCIJALNIH INOVACIJA

Svrha i obrazovni fokus. Osposobiti polaznike za prelazak sa apstraktne ideje na provjerljiv model rješenja, bez poistovjećivanja pilotiranja sa dokazanim društvenim uticajem.

Tematski sadržaji. Pojam prototipa u uslugama i društvenim programima; korisnički scenarij, nacrt procesa, ogledna radionica i digitalni model; minimalna izvediva provjera; kriteriji prihvatljivosti, pristupačnosti, sigurnosti i primjenjivosti; iterativno unapređenje.

Očekivani ishodi učenja. Polaznik kreira ili opisuje prototip, formuliše pitanja za testiranje, razlikuje simulirane od stvarnih nalaza te na osnovu povratnih informacija predlaže reviziju rješenja (IU4).

Aktivnosti i iskustveno učenje. Tim izrađuje kratki scenarij korištenja usluge ili postupka, određuje šta želi provjeriti i s kojim minimalnim rizikom. Provodi simulaciju ili ograničenu, dobrovoljnu provjeru gdje je to dopušteno, bilježi povratne informacije i izrađuje verziju 2.0. Poseban naglasak je na onome što **nije** funkcionisalo i šta se zbog toga mijenja.

Digitalna integracija. Digitalni skicirani prototip, formular povratnih informacija ili demonstracijski video mogu zamijeniti fizički model; digitalna rješenja testiraju se i s aspekta pristupačnosti. Kod platforme IDEJA sadržaj se bilježi u prikladnoj razvojnoj cjelini ili pratećem dokumentu.

Dokaz postignuća i provjera kvaliteta. Prototip ili simulacija, protokol provjere, zaštićene bilješke ili simulirani nalaz i revidirana ideja; kvalitet se procjenjuje prema povezanosti pitanja, dokaza i izmjena, a ne prema tehničkoj sofisticiranosti.

MODUL 5. DRUŠTVENA VRIJEDNOST, DRUŠTVENI UTICAJ I EVALUACIJA SOCIJALNIH INOVACIJA

Svrha i obrazovni fokus. Razviti kompetencije za odgovorno oblikovanje očekivanih društvenih promjena i izbor pokazatelja koji omogućavaju praćenje napretka bez neosnovanog pripisivanja uzročnosti.

Tematski sadržaji. Društvena misija i vrijednost; lanac promjene od resursa i aktivnosti preko neposrednih rezultata do ishoda i potencijalnog dugoročnog uticaja; početno stanje; kvalitativni i kvantitativni pokazatelji; korisnička perspektiva; neželjene posljedice; ograničenja mjerenja i evaluacije.

Očekivani ishodi učenja. Polaznik razlikuje aktivnost, izlazni proizvod, ishod i uticaj, oblikuje logiku promjene i bira ostvarive indikatore, navodeći kako će se i kada podaci prikupljati (IU5).

Aktivnosti i iskustveno učenje. Na primjeru inovativne usluge tim sastavlja kratku teoriju promjene: „ako učinimo X za grupu Y u uslovima Z, očekujemo promjenu Q“. Razmatra najmanje

jedan mogući neželjeni učinak i jedan način provjere ishoda. Posebno se provjerava jesu li tvrdnje o učincima formulišene kao očekivanja dok ne postoje podaci o provedbi.

Digitalna integracija. Korištenje tablica pokazatelja, digitalnih obrazaca i modula „Društvena vrijednost“ platforme IDEJA. Vizualizacije su preporučene samo kada podaci imaju dovoljno pouzdanu osnovu.

Dokaz postignuća i provjera kvaliteta. Sažeta teorija promjene s matricom pokazatelja (šta se mjeri, izvor, način, odgovorna osoba), uz jasno navedene pretpostavke i ograničenja evidencije.

MODUL 6. DIGITALNE TEHNOLOGIJE I UMJETNA INTELIGENCIJA U RAZVOJU SOCIJALNIH INOVACIJA

Svrha i obrazovni fokus. Razviti kritičku digitalnu i AI pismenost za primjenu savremenih alata tokom cjelokupnog inovacijskog ciklusa i za promišljanje digitalno zasnovanih društvenih rješenja.

Tematski sadržaji. Digitalna transformacija usluga i participacije; digitalni alati za prikupljanje i obradu podataka, saradnju, dizajn i prezentaciju; digitalna pristupačnost i jaz; osnove generativne AI; formulišenje upita, poređenje alternativa, provjera činjenica, pristrasnosti i izmišljenih izvora; privatnost, sigurnost i ljudska odgovornost.

Očekivani ishodi učenja. Polaznik bira digitalni alat prema svrsi i mogućnostima korisnika, objašnjava ograničenja AI prijedloga, provjerava ključne tvrdnje i može dokumentovati kako su AI izlazi kritički pregledani i izmijenjeni (IU6).

Aktivnosti i iskustveno učenje. Praktična vježba „IDEJA uz kritičku provjeru“: koristeći hipotetički ili primjer primjereno obrađen za zaštitu privatnosti, učesnik prolazi razvojne cjeline platforme IDEJA – problem, potrebe, rješenje, društvena vrijednost, projektno-biznis model i završni prikaz. Od AI podrške traži moguće alternative ili kontrolna pitanja, označava nepotvrđene tvrdnje i prilaže izvore koji ih mogu provjeriti. Isti zadatak mora biti izvediv i bez platforme, kroz papirne obrasce.

Digitalna integracija. Platforma IDEJA (https://ideja.socijalneinovacije.ba/) služi kao primjer **didaktičkog alata**, bez obaveze korištenja ili pretpostavke da su sve najavljene funkcije dostupne u svakoj verziji. Ne unose se lozinke, zdravstveni, identifikacijski i drugi osjetljivi podaci o stvarnim osobama; AI ne donosi odluke umjesto korisnika i stručnjaka.

Dokaz postignuća i provjera kvaliteta. Uporedni prikaz vlastitog i AI predloženog sadržaja, evidencija ispravki i kratka etička procjena odabranog digitalnog rješenja; provjerava se informacijska tačnost, transparentnost i inkluzivnost.

MODUL 7. UPRAVLJANJE, ODRŽIVOST I ŠIRENJE SOCIJALNIH INOVACIJA

Svrha i obrazovni fokus. Povezati inovativnu ideju s realnim organizacijskim uslovima provedbe, međusektorskom saradnjom i odgovornim razmatranjem održivosti, prenosivosti i institucionalizacije.

Tematski sadržaji. Osnove menadžmenta inovacija; plan aktivnosti, uloge i odgovornosti; mapa partnera i zainteresovanih strana; resursi, organizacijski kapaciteti i rizici; održivost društvene misije, ljudskih kapaciteta i finansiranja; skaliranje, adaptacija i sistemska promjena kao različite mogućnosti razvoja.

Očekivani ishodi učenja. Polaznik sastavlja izvediv početni plan provedbe, identificira glavne resurse i partnere, procjenjuje rizike te obrazlaže treba li inovaciju zadržati lokalnom, širiti ili nastojati uključiti u institucionalnu praksu (IU7).

Aktivnosti i iskustveno učenje. Simulacija partnerskog dogovora i analiza scenarija: šta se dešava ako nedostaju sredstva, ako korisnici ne prihvataju rješenje ili ako digitalni pristup isključuje dio ciljnih grupa? Tim oblikuje plan minimalne provedbe, kritične pretpostavke, strategiju ublažavanja rizika i uslove za održivost. Raspravlja se o odgovornom povlačenju neprimjerenog rješenja.

Digitalna integracija. Jednostavna zajednička digitalna matrica aktivnosti i rizika; po potrebi IDEJA služi za objedinjavanje elemenata modela. Digitalna tehnologija je sredstvo koordinacije, ne uslov uspjeha.

Dokaz postignuća i provjera kvaliteta. Plan provedbe i održivosti, mapa dionika i matrica rizika; kriteriji su realnost, razmjernost, odgovornost i očuvanje društvene misije.

MODUL 8. SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO KAO MODEL RAZVOJA I ODRŽIVOSTI SOCIJALNIH INOVACIJA

Svrha i obrazovni fokus. Objasniti mjesto socijalnog poduzetništva u životnom ciklusu inovacije te osposobiti za razumno odlučivanje je li poduzetnički model primjeren konkretnom društvenom rješenju.

Tematski sadržaji. Socijalno poduzetništvo i društvena misija; razlika između korisnika koristi, kupca i finansijera; vrijednosna ponuda, ključne aktivnosti i resursi; partnerstva; osnovni finansijski mehanizmi (javna podrška, grant, donacija, članarina, naplata usluge ili kombinacija); početna procjena troškova, rizika i etičkih granica prihodovnih aktivnosti; alternativni nekomercijalni modeli.

Očekivani ishodi učenja. Polaznik kritički poredi najmanje dvije mogućnosti održivosti inovacije, prepoznaje kada je socijalno poduzetništvo opravdano te predstavlja razumljiv i provjerljiv razvojni koncept bez lažnog predstavljanja inicijative kao osnovanog preduzeća (IU8).

Aktivnosti i iskustveno učenje. Završni zadatak „Dosje socijalne inovacije“: tim objedinjuje definiciju problema, mapu potreba, izabrano rješenje, stvarnu provjeru ili jasno označenu simulaciju, društvenu vrijednost, plan primjene, procjenu rizika i indikatore. Samo kada priroda rješenja to opravdava, dodaje početni socijalno-poduzetnički model s mogućim izvorima prihoda. Obavezno je kratko javno ili tutorsko predstavljanje uz refleksiju i povratnu informaciju.

Digitalna integracija. Platforma IDEJA može poslužiti za završni strukturirani prikaz i početni projektno-biznis model. Dostupnost i oblik konkretnih funkcija provjeravaju se u aktivnoj verziji; moguć je potpuno analogan dosje.

Dokaz postignuća i provjera kvaliteta. Završni dosje i prezentacija: kvalitet se temelji na društvenoj relevantnosti, usklađenosti elemenata, dokaznoj osnovi, etici, izvodivosti i refleksiji, a ne na obaveznom prihodovnom modelu.

IV.5.1. Povezanost modula i progresija rada

Rad se nadograđuje kroz sedam proizvoda: (1) analitički prikaz socijalne inovacije; (2) profil problema i korisnika; (3) koncept rješenja i izbor alternativa; (4) prototip i povratne informacije; (5) logika društvene promjene i indikatori; (6) refleksija o digitalnim alatima i AI; (7) plan održivosti i objedinjeni dosje. Ti proizvodi ne moraju nastati u jednom kontinuiranom ciklusu: polaznici se vraćaju ranijim fazama kad novi podaci pokažu potrebu za promjenom pretpostavki.

IV.5.2. Standardizirani dosje socijalne inovacije

Kao preporučeni završni proizvod programa uspostavlja se **dosje socijalne inovacije** – sažet, pregledan skup međusobno usklađenih materijala koji pokazuju kako se od društvene potrebe došlo do odgovornog razvojnog prijedloga. Dosje nije jednak registraciji preduzeća niti automatski predstavlja dokaz ostvarenog društvenog uticaja. Njegov sadržaj mora biti dovoljno jasan da ga druga stručna osoba može pregledati, kritički procijeniti i predložiti narednu provjeru.

Tabela 11. Sastavnice dosjea socijalne inovacije.

Sastavnica dosjea	Minimalni sadržaj
A. Polazna dijagnoza	Problem, kontekst, mogući uzroci i posljedice, ciljna grupa, pregled postojećih odgovora i izvori podataka.
B. Participacija i ideja	Pregled konsultacija ili njihovih opravdanih zamjena, razmotrene alternative i kriteriji izbora.
C. Prototip / provjera	Opis rješenja, minimalni prototip ili simulacija, pitanja testiranja, nalazi i plan dorade.
D. Društvena vrijednost	Očekivani ishodi, indikatori, pretpostavke i moguće neželjene posljedice.

Sastavnica dosjea	Minimalni sadržaj
E. Provedba i održivost	Aktivnosti, odgovornosti, partneri, ključni resursi, finansijske i nefinansijske pretpostavke i rizici.
F. Digitalna refleksija	Korišteni alati i AI podrška, izvršene provjere, zaštita podataka i pristupačnost.
G. Dalji razvoj	Šta je potvrđeno, šta nije, koje odluke slijede i kada poduzetnički model ima smisla.

Organizator može prilagoditi obrasce za pojedine skupine, ali ne bi trebao izostaviti provjeru potrebe, korisničku perspektivu, etički osvrt i označavanje pretpostavki. Dosje je osnova za refleksivnu diskusiju, a ne administrativni cilj sam po sebi.

IV.6. METODOLOŠKI I DIGITALNO PODRŽANI PRISTUPI EDUKACIJI

IV.6.1. Osnovna didaktička načela

Provedba se zasniva na participativnom, iskustvenom, problemski zasnovanom i projektnom učenju. Učesnik se smatra koautorom znanja i rješenja, dok je edukator odgovoran za pojmovnu preciznost, sigurnost procesa i kvalitet povratnih informacija. Metode uključuju analizu slučaja, diskusiju, mapiranje problema i dionika, fokusirano istraživanje, kreativne tehnike, prototipiranje, simulacije, vršnjačko vrednovanje, refleksivni dnevnik i javno predstavljanje.

IV.6.2. Fleksibilna organizacija i inkluzivno učenje

Kurikulum se može realizovati kao niz radionica, intenzivni program, univerzitetska ili stručna edukacija, laboratorij socijalnih inovacija, hibridni ili samostalni program uz tutorstvo. Operativni plan prije svake provedbe određuje trajanje pojedinih modula, ciljnu grupu, odnos teorije i prakse, pristup digitalnim alatima, stručne nosioce i način vrednovanja. Preporučuje se jedan **kontinuirani razvojni slučaj** koji polaznici nadograđuju kroz module, uz mogućnost dodatnih primjera.

Prilagodbe podrazumijevaju razumljiva objašnjenja, različite težine zadataka, vizuelne i tekstualne materijale, pristupačne prostorije i digitalne sadržaje te mogućnost usmenog, pisanog ili vizuelnog pokazivanja naučenog. Kod rada sa adolescentima potrebno je osigurati odgovarajuću zaštitu maloljetnika, a kod terenskog istraživanja jasno objasniti dobrovoljnost učešća i način obrade podataka.

IV.6.3. Uloge i tutorstvo

Edukator usmjerava proces učenja i vrednovanja; **stručni saradnik** osigurava predmetno znanje; **tutor/facilitator** podstiče samostalnu razradu ideje, postavlja otvorena pitanja i daje razvojnu

povratnu informaciju. Tutor ne nameće rješenje, ne potvrđuje neprovjerene tvrdnje i ne zamjenjuje odluku autora ili ciljne grupe. Posebno se podržava ravnopravno učešće članova tima, uključujući one s manje javnog iskustva ili digitalnih vještina.

IV.6.4. Etička i digitalna sigurnost

Digitalni alati koriste se samo u mjeri u kojoj doprinose učenju i dostupnosti. Pri korištenju AI, učesnik mora označiti šta je generisani prijedlog, nezavisno provjeriti činjenice i izvore, preispitati stereotipe i procijeniti moguću štetu. Lični i osjetljivi podaci ne unose se u neprovjerene javne alate. Ne provodi se eksperiment s korisnicima bez odgovarajućeg informisanja i saglasnosti; zadaci se po potrebi zamjenjuju simulacijama i anonimiziranim slučajevima.

IV.6.5. Demonstracijski primjer integrisanog učenja

Za metodološko povezivanje modula preporučuje se jedan ilustrativni slučaj. **„Digitalni most“** predstavlja hipotetičku inicijativu međugeneracijske podrške starijim osobama pri korištenju elektronskih usluga (Centar za socijalne inovacije, 2026: 34–36). U Kurikulumu se može koristiti isključivo kao vježbovni primjer, bez predstavljanja početnih pretpostavki kao rezultata stvarnog istraživanja.

U okviru modula 1 polaznici provjeravaju zbog čega bi organizujena pomoć predstavljala socijalnu inovaciju u određenoj zajednici. U modulu 2 razdvajaju poteškoće pri pristupu uslugama od njihovih mogućih uzroka te planiraju razgovor s budućim korisnicima. U modulu 3 porede individualnu pomoć, male edukativne grupe i jednostavnije pisane upute. U modulu 4 simuliraju jednu korisničku situaciju i bilježe šta je razumljivo, a šta zahtijeva promjenu.

Modul 5 usmjerava na očekivanu promjenu – npr. mogućnost samostalnog izvršavanja određenog digitalnog zadatka – uz napomenu da poboljšanje tek treba empirijski provjeriti. Modul 6 problematizira privatnost naloga, zabranu prikupljanja lozinki, pristupačnost interfejsa i granice AI savjeta. U modulu 7 analiziraju se uloge mladih volontera, lokalnih institucija i tehničke podrške; u modulu 8 porede se finansiranje iz javnog programa, partnerstvo s organizacijom i eventualna društveno usmjerena usluga uz naplatu. Rezultat je **dosje provjerljive ideje**, a ne tvrdnja da je zamišljena intervencija već uspješna.

IV.7. PRAĆENJE I EVALUACIJA ISHODA UČENJA

IV.7.1. Pristup i izvori dokaza

Vrednovanje je razvojno, transparentno i usklađeno s ishodima. **Početna procjena** utvrđuje prethodna znanja, interesovanja i potrebe za podrškom. **Formativno vrednovanje** uključuje tutorski dijalog, vršnjačke komentare, radne verzije i samoprocjenu nakon svakog modula. **Završno**

vrednovanje razmatra dosje socijalne inovacije, argumentovano predstavljanje i refleksiju o promjenama u razumijevanju problema. Kada se vrednuje timski rezultat, provjerava se i individualni doprinos.

IV.7.2. Analitička rubrika kvaliteta

Sljedeća matrica predstavlja zajednički okvir za davanje povratnih informacija, a ne obaveznu numeričku skalu. Ako se dodjeljuju bodovi, organizator unaprijed objavljuje ponderiranje i pragove, uz prilagodbu uzrastu, prethodnom znanju i mogućnostima polaznika.

Tabela 12. Analitička rubrika kvaliteta učenja.

Kriterij	Šta se provjerava	Tipičan dokaz
Utemeljenost problema	Razgraničenje uzroka, posljedica, potreba i pretpostavki; vjerodostojni izvori.	Profil problema i mapa potreba.
Participacija i pravednost	Uvažavanje iskustva korisnika, pristupačnosti i mogućih nejednakosti.	Zapis konsultacija ili opravdana simulacija.
Kvalitet inovacije	Jasnoća rješenja, opravdanost novine, poređenje alternativa i mogućih rizika.	Koncept ideje i matrica izbora.
Provjera i refleksija	Povezanost prototipa, pitanja provjere, nalaza i izmjena.	Prototip, evidencija testiranja i dorada.
Društvena vrijednost	Realistični ishodi, razumljivi indikatori, razlika između očekivanog i dokazanog.	Logika promjene i plan praćenja.
Održivost i digitalna etika	Resursi, partnerstva, izvodivost, zaštita podataka i odgovorna AI podrška.	Plan provedbe i refleksija o alatima.

Nivo postignuća može se opisivati kao **početna** (nejasno ili nepotkrijepljeno), **u razvoju** (djelimično jasno, uz značajne praznine), **samostalna** (logično, provjerljivo i primjenjivo) i **napredna** (kritički obrazloženo, revidirano i osjetljivo na kontekst). Povratna informacija treba navesti konkretan kvalitet, dokaz koji nedostaje i naredni ostvariv korak.

IV.7.3. Evidencija, granice zaključivanja i kvalitet programa

Dokazi učenja čuvaju se u fizičkom ili digitalnom portfoliju, uz prikupljanje samo nužnih podataka, ograničen pristup i jasne rokove čuvanja prema pravilima organizatora. Evaluacija nastave može uključiti anonimne povratne informacije, pregled radnih proizvoda i stručnu refleksiju edukatora. **Završetak edukacije ne dokazuje da je socijalna inovacija proizvela društveni uticaj**: takva tvrdnja zahtijeva naknadnu provedbu, odgovarajuće indikatore, vremenski okvir i vjerodostojne podatke.

IV.8. ODRŽIVOST I INSTITUCIONALNA PRIMJENA

Kurikulum je koncipiran kao dugoročni i prilagodljivi obrazovni resurs Centra za socijalne inovacije i CeSPI-ja Filozofskog fakulteta Univerziteta u Tuzli. Njegova primjena može obuhvatiti obrazovne i stručne programe, projekte, razvojne laboratorije, univerzitetsko–zajedničke inicijative i mentorsko-tutorske procese. Zajednički okvir omogućava dosljednost obrazovnih standarda, uz otvorenost za lokalne potrebe i različite korisničke skupine.

Institucionalna održivost počiva na stručnim nosiocima, saradnji s obrazovnim i socijalnim institucijama, organizacijama civilnog društva i predstavnicima zajednice. Metodološka održivost podrazumijeva ažuriranje primjera, obrazaca i digitalnih postupaka, periodični pregled ostvarenja ishoda učenja i iskustava polaznika. Digitalna održivost zahtijeva da se Kurikulum može provesti i bez određene komercijalne ili projektne platforme, uz otvorene i pristupačne alternativne instrumente.

Preporučuje se da za svaku implementaciju postoji kratki operativni dodatak s profilom polaznika, rasporedom modula, izabranim slučajevima, ulogama edukatora i tutora, planom podrške i načinima provjere postignuća. Godišnji ili periodični stručni pregled treba razmotriti nove društvene izazove, evaluacijske nalaze, razvoj digitalnih tehnologija i mogućnosti saradnje. Izmjene treba dokumentovati bez narušavanja centralnog fokusa na socijalne inovacije.

Zaključna odrednica. Vrijednost Kurikuluma nije u broju izrađenih ideja ili formalno pokrenutih preduzeća, nego u sposobnosti polaznika da stvarne društvene potrebe pretvaraju u argumentovana, provjerljiva, inkluzivna i odgovorna rješenja. Socijalno poduzetništvo, digitalne tehnologije i partnerstva imaju smisao onda kada takav proces čine djelotvornijim, dostupnijim i održivijim.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Socijalne inovacije predstavljaju razvojni pristup koji povezuje istraživanje društvenih potreba, stvaralačko mišljenje, participaciju korisnika i odgovornu praktičnu provjeru. Njihova vrijednost ne proizlazi iz same novosti niti iz broja realizovanih aktivnosti, nego iz mogućnosti da unaprijede životne okolnosti pojedinaca i zajednica, povećaju dostupnost podrške i doprinesu društvenoj uključenosti. Zbog toga je potrebno razlikovati inovativnu ideju od primijenjenog rješenja, a očekivane koristi od rezultata potvrđenih odgovarajućim podacima.

Priručnik je razvojni proces prikazao kroz međusobno povezane korake: prepoznavanje problema, analizu potreba, uključivanje korisnika, oblikovanje alternativa, prototipiranje, testiranje, vrednovanje društvene vrijednosti i planiranje održivosti. Ovaj slijed nije strogo linearan. Nova saznanja mogu zahtijevati povratak na početnu analizu, promjenu rješenja ili odustajanje od postupka koji ne zadovoljava stručne i etičke kriterije. Upravo sposobnost argumentovane revizije pretpostavki predstavlja značajno obilježje odgovornog socijalnog inoviranja.

Posebno mjesto u razvoju socijalnih inovacija pripada socijalnoj politici, socijalnom radu i srodnim djelatnostima. Inovativna rješenja mogu dopuniti i unaprijediti postojeće usluge i programe, ali ne smiju biti opravdanje za smanjivanje javne odgovornosti ili prebacivanje tereta zaštite na pojedince koji raspolažu ograničenim resursima. Kvalitet socijalne inovacije treba procjenjivati i prema njenoj pristupačnosti, pravičnosti, zaštiti dostojanstva korisnika te usklađenosti s relevantnim profesionalnim i pravnim okvirima.

Digitalne tehnologije i umjetna inteligencija otvaraju nove mogućnosti za istraživanje, edukaciju i koordinaciju rada. Njihova primjena ostaje opravdana samo kada odgovara stvarnim potrebama, smanjuje prepreke korištenja usluga i ostavlja prostor za ljudsku stručnu procjenu. Platforma IDEJA prikazana je kao jedan od dostupnih instrumenata strukturiranog razvoja ideja, pri čemu digitalno oblikovan prijedlog nije zamjena za konsultacije s korisnicima, empirijsku provjeru ili potvrđeno partnerstvo.

Socijalno poduzetništvo može predstavljati primjeren organizacijski i ekonomski model održavanja određenih socijalnih inovacija, ali nije obavezni završetak njihovog razvoja. Neka rješenja mogu postići najveću društvenu vrijednost kao redovni javni programi, stručne usluge ili partnerske inicijative organizacija civilnog društva. Izbor modela treba zasnivati na društvenoj misiji, izvodivosti, realnim izvorima finansiranja i očuvanju pristupačnosti za one kojima je podrška najpotrebnija.

Integrisani Kurikulum socijalnih inovacija omogućava da ova metodološka polazišta budu prevedena u mjerljive ishode učenja, razvojne aktivnosti i dokumentovanje napretka. Njegova dugoročna vrijednost povezana je s mogućnošću prilagođene primjene u formalnom i neformalnom

obrazovanju, mentorskom radu i programima razvoja zajednice. Time publikacija pruža zajednički okvir za povezivanje znanja, praktičnog učenja i društveno odgovornog djelovanja, uz otvorenost za dalja istraživanja i usavršavanje modela.

LITERATURA

Domaći izvori

Pandžić, A. (prir.). (2023). Socijalne inovacije – od problema do rješenja. Centar za socijalne inovacije.

Centar za socijalne inovacije. (2024). *Socijalne inovacije u socijalnom menadžmentu*.

Centar za socijalne inovacije. (b. d.). *Socijalno poduzetništvo – socijalna inovacija zapošljavanja mladih*. Centar za socijalne inovacije.

Centar za socijalne inovacije. (2026). *IDEJA – Digitalni vodič za razvoj socijalnih inovacija i socijalnog poduzetništva*.

Pandžić, A. (2024). *Socijalne inovacije u socijalnim uslugama*.

Pandžić, A. (2025). *Korak po korak do socijalne inovacije*.

Pandžić, A., & Lučić, E. (2026). Inovativne putanje socijalne politike: Socijalne inovacije i socijalno poduzetništvo – nova realnost socijalne politike. Centar za socijalne inovacije.

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012). *Defining social innovation*. TEPSIE / The Young Foundation.

Mulgan, G. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. The Young Foundation.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation / NESTA.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review, 6*, 33–43.

Dodatni dokumentovani primjeri iz prakse

Buurtzorg International. (b. d.). Our story, history and model of care. https://www.buurtzorg.com/our-story

Fondacija Mozaik. (b. d.). Rezultati. https://www.mozaik.ba/rezultati

Greens d.o.o. (b. d.). O nama. https://greens.ba/about-us/

OECD. (2025). International experiences of social and healthcare integration. U Towards a structured and systemic integration of home care for the non-self-sufficient in Italy. https://www.oecd.org/en/publications/towards-a-structured-and-systemic-integration-of-home-care-for-the-non-self-sufficient-in-italy_a204ba8c-en/full-report/international-experiences-of-social-and-healthcare-integration_7b43e03d.html

Specialisterne Foundation. (b. d.). Specialisterne. https://specialisternefoundation.com/specialisterne/