

# Slabosti energetskeg zadrugarstva u Hrvatskoj

---

Curić, Roko

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:734496>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom](#).

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij politologije

Roko Curić

SLABOSTI ENERGETSKOG ZADRUGARSTVA U HRVATSKOJ:  
KRITIČNI UPRAVLJAČKI KAPACITETI

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2024.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij politologije

Roko Curić

SLABOSTI ENERGETSKOG ZADRUGARSTVA U HRVATSKOJ:  
KRITIČNI UPRAVLJAČKI KAPACITETI

DIPLOMSKI RAD

Mentorica: doc.dr.sc Anka Kekez

Student: Roko Curić

Zagreb, 2024.

Izjavljujem da sam diplomski rad *Slabosti energetske zadrugarstva u Hrvatskoj: kritični upravljački kapaciteti*, koji sam predao na ocjenu mentorici doc.dr.sc Anki Kekez, napisao samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekao/la ECTS- bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivao etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Roko Curić

## *Zahvale*

*Prije svega bih se htio zahvaliti doc.dr.sc Anki Kekez čije je mentorstvo omogućilo da ovaj rad bude najbolji mogući. Njeni savjeti i komentari su uvelike doprinijeli kvaliteti ovog istraživanja i rada. Hvala Vam.*

*Nadalje, htio bih se zahvaliti svim fakultetskim prijateljima i kolegama koji su učinili ovih šest godina studiranja najboljim periodom mog života.*

*Naposljetku, htio bih se od srca zahvaliti mojoj obitelji, mami Dubravki, tati Mariu i bratu Marinu koji su uvijek bili uz mene i podržavali me.*

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Energetske zadruge .....	5
3. Činitelji uspješnosti energetske zadruge.....	6
4. Upravljački kapaciteti .....	9
5. Metodologija.....	12
6. Upravljački kapaciteti u kontekstu energetske zadrugarstva.....	14
7. Ahilove pete hrvatske energetske zadrugarstva .....	20
7.1. Individualni analitički kapacitet.....	20
7.2. Individualni politički kapacitet .....	27
7.3. Organizacijski analitički kapacitet .....	29
7.4. Organizacijski operativni kapacitet.....	30
7.5. Organizacijski politički kapacitet .....	32
7.6. Kapaciteti koji nisu kritični za uspjeh zadruge.....	35
8. Rasprava i zaključak .....	40
9. Popis literature .....	42
10. Prilog .....	47

## **Popis ilustracija**

Tablica 1. Prikaz upravljačkih kapaciteta .....	9
Tablica 2. Upravljački kapaciteti za energetska zadrugarstvo .....	14

# 1. Uvod

Klimatske promjene su jedan od glavnih izazova suvremenog društva, primarno zbog negativnih posljedica koje te promjene sa sobom donose i koje su štetne kako za ljude tako i za okoliš. Najočitiiji indikator klimatskih promjena je činjenica da je prosječna svjetska temperatura od prve polovice 19. st. narasla za 1.1°C, prvenstveno zbog rasta koncentracije stakleničkih plinova (UN, 2022: 52). No, što zapravo predstavlja ovaj rast prosječne temperature? Osim otapanja ledenjaka i posljedično rasta razine mora, klimatske promjene su dokazani uzrok brojnih problema suvremenog društva: poplave, suše, raseljavanje milijuna ljudi, siromaštvo, glad, uskraćivanje pristupa osnovnim uslugama, širenje nejednakosti, gušenje gospodarskog rasta i sukobi (UN, 2022: 52-53). Kako bi se zaustavile negativne posljedice klimatskih promjena te samim time zaustavila dodatna šteta na čovjekovo zdravlje i okolinu, identificirani su brojni načini borbe protiv klimatskih promjena: različiti načini štednje električne energije, hodanje, bicikliranje i/ili korištenje javnog prijevoza, recikliranje, održiva industrijska proizvodnja, smanjenje otpadaka od hrane itd. No, jedno oružje protiv klimatskih promjena je u središtu rasprava o klimatskim promjenama; to je prelazak na alternativne izvore energije, odnosno na zelene izvore energije koji nisu štetni po ljudsko zdravlje i okoliš. Imajući prijašnje na umu, posljednjih par desetljeća, svijet bilježi trend kako prelaska na zelene izvore energije tako i usvajanja politika i inicijativa koje su blagonaklono nastrojene spram prelaska na zelene izvore energije s ciljem poticanja društva na ulaganja i razvoj tehnologije zelenih izvora energija. Najbolji primjer je Europski zeleni plan Europske Unije koji za cilj ima da Europa do 2050. postane prvim klimatski neutralnim kontinentom. Jedan od načina postizanja tog cilja je upravo prelazak na alternativne, odnosno zelene izvore energije.

Ovaj proces prelaska s fosilnih goriva kao izvora energije na zelene izvore energije se naziva energetska ili zelena tranzicija. Prije svega, potrebno je razlikovati obnovljive i zelene izvore energije. Obnovljivi izvori energije, odnosno obnovljiva energija, je ona energija koja dolazi iz prirodnih izvora energije koji su istovremeno obnovljivi. U tu kategoriju izvora energija spada sunce, vjetar, voda, geotermalni izvori i biomasa. Kontrast obnovljivim izvorima energije su neobnovljivi izvori energije koji su iscrpni i ima ih u ograničenim količinama. U ovu kategoriju spadaju fosilna goriva (nafta, ugljen i plin) te nuklearna energija. Nadalje, zelena energija je potkategorija obnovljivih izvora energije jer uz postojeću karakteristiku neiscrpnosti, zeleni izvori



energije dodatno ne uzrokuju negativne posljedice na okoliš. U zelene izvore energije se ubraja sunce, vjetar i geotermalni izvori. Voda i biomasa su izvori energije koji jesu obnovljivi, ali njihovim korištenjem se stvara negativan utjecaj na okolinu, stoga se ti izvori ne smatraju zelenim izvorima energije. Iz navedenog se može zaključiti da nisu svi obnovljivi izvori energije zeleni, ali da su svi zeleni izvori energije obnovljivi. U kontekstu ovog istraživanja, termin energetska tranzicija se odnosi na proces prelaska na zelene izvore energije, odnosno na energiju sunca, vjetra i geotermalnih izvora. Dodatno, energetska tranzicija ne podrazumijeva samo tehnološke izazove prelaska na zelene izvore energije, nego uključuje socijalnu, ekonomsku, financijsku, kulturološku i političku transformaciju suvremenog društva (van der Schoor i dr., 2016: 94). Imajući prijašnje na umu, energetska tranzicija je višedimenzionalan proces preobrazbe postojećeg energetskog sustava.

Kao što je ranije navedeno, vlasti brojnih država, kako na nacionalnoj tako i na regionalnoj i lokalnoj razini, su prepoznale potrebu za energetsom tranzicijom te su počele provoditi zelene politike u sektoru energetike. Europski zeleni plan je najprominentniji primjer zelene politike, ali lokalne i regionalne vlasti su također počele sebi zadavati ciljeve postizanja statusa „energetski neutralni“, „nulte emisije“ ili „niske razine ugljika“ (van der Schoor i dr., 2016: 94; Otamendi-Irizar i dr., 2022: 1). Na ovaj način se energetsom tranzicijom upravlja po načelu „odozgo prema dole“ (eng. *top-down*) i glavna karakteristika ovakve energetske tranzicije jest da je ona potaknuta od strane kreatora politika, na svim razinama vlasti. Njoj oprečna, ali ne i nekompatibilna i suprotstavljena energetska tranzicija je ona koja se kreću u smjeru „odozdo prema gore“ (eng. *bottom-up*). Energetski sektor velikog broja industrijaliziranih zemalja je kroz povijest bio i ostao centraliziran u smislu da nekolicina državnih ili privatnih tvrtki ima potpunu dominaciju nad proizvodnjom i distribucijom energije i to većinom energije dobivene iz fosilnih goriva (Heras-Saizarbitoria i dr., 2018: 1037). Povećano uvođenje zelenih izvora energije tokom 90-ih godina prošlog stoljeća nije uspjela decentralizirati energetske sektore jer su isti energetski giganti samo povećali svoj energetski portfelj tako što su sami počeli koristiti zelene izvore energije (Heras-Saizarbitoria i dr., 2018: 1037). Od spomenutog rasta korištenja koncem 20. st., građani su sve više svjesni prednosti zelene energije spram energije dobivene iz fosilnih goriva, nedostataka centraliziranog energetskog sustava, međusobne povezanosti ekoloških, ekonomskih i političkih pitanja te su spremni djelovati po tim pitanjima, jer cilj više nije samo energetska tranzicija, nego pravedna energetska tranzicija (Wagemans i dr., 2019: 1-2; Yildiz i dr., 2015: 60; Özgül i dr., 2020:

107). Radi navedenog, u zadnjih 20-ak godina, širom svijeta, se bilježi rast inicijativa građana i lokalnih zajednica koje žele sudjelovati u procesu energetske tranzicije jer žele postići tri glavna cilja: ekonomski, ekološki i društveni. Ekonomski cilj podrazumijeva zadržavanje financijskih resursa u lokalnoj zajednici jer u pravilu konvencionalni proizvođači i distributeri energije nisu dijelom lokalne zajednice te na taj način novac napušta lokalnu zajednicu (van der Schoor i dr., 2016: 98). Lokalno vlasništvo nad proizvodnjom i distribucijom energije, koja pritom dolazi iz zelenih izvora, bi omogućila da financijski resursi ostanu u lokalnoj zajednici te da se kroz daljnju investiciju tog novca ojača lokalno gospodarstvo i stvaraju nova radna mjesta (Heras-Saizarbitoria i dr., 2018: 1039; van der Schoor i dr., 2016: 98). Nadalje, ekološki ciljevi su učinkovita proizvodnja i potrošnja zelene energije te zaštita okoliša i bioraznolikosti zajednice (Heras-Saizarbitoria i dr., 2018: 1039). Građani su prepoznali da zajedničkim naporom mogu očuvati te potaknuti obnovu lokalne bioraznolikosti kroz prelazak na zelene izvore energije. Naposljetku, socijalni ciljevi su ostvarenje demokratskijeg i decentraliziranog energetskeg sustava, jačanje civilnog društva, poticanje javnog diskursa oko energetske tranzicije te pretvorba dosadašnjih potrošača u istovremenog potrošača i proizvođača energije (Capellán-Pérez i dr., 2018: 36; Caramizaru i Uihlein, 2020: 4; Heras-Saizarbitoria i dr., 2018: 1040-1041; van der Schoor i dr., 2016: 94). Građani žele direktno sudjelovati u procesu proizvodnje energije tako da ne moraju ovisiti o eksternim akterima, a dodana vrijednost je aktivnije građanstvo koje je spremnije djelovati po energetske pitanjima, s time da se rast te aktivnost može preliti na druge sektore npr. zdravstvo, obrazovanje itd.

S obzirom na objašnjene ciljeve i njihovo djelovanje spram ostvarenja tih ciljeva, ovako definirane lokalne energetske inicijative su prepoznate kao ključni akteri širenja i razvoja zelenih izvora energije (Soeiro i Dias, 2019: 1; Heras-Saizarbitoria, 2018: 1036). Energetsku tranziciju mogu provoditi različiti tipovi lokalnih energetske inicijative: dobrovoljna društva, udruge, zadruge, neformalna udruženja, građanski pokreti itd. (Otamendi-Irizar i dr., 2022: 2; Seyfang i dr., 2013: 978). No, daleko najrašireniji i najutjecajniji oblik lokalne energetske inicijative je energetska zadruga. Iako su energetske zadruge identificirane kao bitan činitelj energetske tranzicije, one su i dalje relativno nepoznat i neistražen fenomen. Postojeća literatura o energetskeg zadrugarstvu se u velikom broju fokusira na nekolicinu zapadnoeuropskih država (Danska, Njemačka, Nizozemska i UK), a ona literatura koja analizira energetskeg zadrugarstvo ostatka Europe, većinom analizira energetskeg zadrugarstvo u Španjolskoj i Grčkoj. Hrvatska nažalost spada u potonju kategoriju

zemalja gdje je energetska zadrugarstva nedovoljno istražen i prepoznat fenomen od strane šireg društva. Namjera ovog istraživanja je, stoga, pozitivno pridonijeti postojećoj hrvatskoj literaturi o energetskom zadrugarstvu i to usmjeravanjem na ključne činitelje uspješnosti zadrugarstva. U razmatranju činitelja uspješnosti, rad naglasak stavlja na dimenziju upravljanja energetskim zadrugama. Glavno istraživačko pitanje je: Koji su upravljački kapaciteti apsolutno kritični za uspješno djelovanje hrvatskih energetskih zadruga? Dakle, glavni cilj ovog rada je ustvrditi koji su upravljački kapaciteti, kako su ih definirali Wu, Howlett i Ramesh, Ahilove pete hrvatskog energetskog zadrugarstva, odnosno apsolutno kritični za uspješno djelovanje hrvatskih energetskih zadruga. Kroz ostatak ovog rada termin „Ahilova peta“ će predstavljati kritični upravljački kapacitet energetske zadruge. Kritični upravljački kapacitet, odnosno Ahilova peta se može definirati kao upravljački kapacitet kojeg energetska zadruga mora posjedovati u visokom stupnju razvoja jer u protivnom energetska zadruga ne može uspješno djelovati. Odgovor na postavljeno istraživačko pitanje će se dobiti primjenom kvalitativne metodologije, odnosno kroz tematsku analizu prikupljenih kvalitativnih podataka o hrvatskim energetskim zadrugama.

Nastavak ovog rada je strukturalno podijeljen na sljedeći način. Prvo će biti iznesen teorijsko-konceptualni okvir u kojem će biti definiran koncept energetskog zadrugarstva te njegove glavne karakteristike, potom će biti definirano što to uopće znači uspješno djelovanje energetskih zadruga te koji su faktori tog uspješnog djelovanja te će naposljetku biti iznesen koncept upravljačkih kapaciteta kako su ih definirali Wu, Howlett i Ramesh. Teorijski okvir se temelji na pregledu postojeće literature o energetskoj tranziciji, energetskom zadrugarstvu i upravljačkim kapacitetima. Nakon toga slijedi prikaz metodologije, odnosno opis dizajna istraživanja, odabir slučaja, uzorkovanja te kontekstualizacija upravljačkih kapaciteta s obzirom na energetsko zadrugarstvo. Nakon definiranja upravljačkih kapaciteta s obzirom na energetsko zadrugarstvo, u završnom, raspravljачkom dijelu rada, će se na temelju provedenih i analiziranih fokus grupa, dijaloga, okruglih stolova i medijskih reportaža, uvidjeti koji su zapravo upravljački kapaciteti nužni za uspješno djelovanje energetskih zadruga. Na ovaj način će se spojiti koncept upravljačkih kapaciteta s konceptom energetskog zadrugarstva te se stječe nova perspektiva i način promatranja energetskog zadrugarstva.

## 2. Energetske zadruge

Na samom početku, treba naglasiti da ne postoji jedinstvena i općeprihvaćena definicija energetske zadruge jer su energetske zadruge same po sebi heterogeni entiteti. Energetske zadruge su heterogene u smislu da se iste međusobno razlikuju po različitim karakteristikama npr. veličina, ustroj, kojom se zelenom energijom bave, u koje se aktivnosti upuštaju itd. No, unatoč toj heterogenosti, sve energetske zadruge se temelje na sedam principa zadrugarstva, a to su: dobrovoljno i otvoreno članstvo, demokratska kontrola od strane članova, ekonomsko sudjelovanje članova, autonomija i neovisnost, edukacija, treniranje i informiranje, kooperacija između zadruga te briga za zajednicu (ICA, 2015: 2). S obzirom na navedeno, energetske zadruge se može definirati kao inovativni suradnički projekt građana, odnosno lokalne zajednice, čiji članovi dijele vlasništvo i kontrolu kao i kolektivnu korist od ishoda djelovanja energetske zadruge (Heras-Saizarbitoria i dr., 2018: 1036; Seyfang i dr. 2013: 978). Kolektivna korist od ishoda uključuje promoviranje i korištenje zelene energije, ušteda energije i stvaranje prihoda (Heras-Saizarbitoria i dr., 2018: 1036; Seyfang i dr. 2013: 978). Energetsko zadrugarstvo nije svugdje jednako prisutno i razvijeno. Energetske zadruge su po svome broju i stupnju razvijenosti najprisutnije u zapadnoeuropskim državama Danske, Nizozemske, Njemačke, Italije, Francuske, Ujedinjenog Kraljevstva, Švedske, Austrije i Belgije, dok ostatak Europe bilježi jako nisku razinu broja i razvijenosti energetske zadruga (Capellán-Pérez i dr., 2018: 5). Razlog za ovakvu neravnomjernu raspodjelu je višestruk. Navedene zapadnoeuropske države bilježe dugogodišnju tradiciju zadrugarstva kao i tradiciju ekoloških i anti-nuklearnih pokreta, koji sežu iz 70-ih godina 20. st. te promjena stavova od strane kreatora politika koji počinju stvarati poticajni sustav za proliferaciju zelene energije (Capellán-Pérez i dr., 2018: 6; Brummer, 2018: 111; Otamendi-Irizar i dr., 2022: 2).

Kao što je ranije navedeno, energetske zadruge nisu monolitne, energetske zadruge se međusobno razlikuju po različitim karakteristikama. Primjerice, kada je riječ o samom izvoru zelene energije, većina energetske zadruga se fokusira na solarnu energiju koja se generira putem fotonaponskih ćelija, odnosno solarnih panela. No, iako je solarna energija najzastupljenija, jer je tehnologija poprilično jednostavna, ima niske troškove održavanja te je relativno lako povećati kapacitete proizvodnje energije, određene energetske zadruge su se odlučile pak fokusirati na energiju vjetra ili na geotermalnu energiju (Özgül i dr., 2020: 115; Yildiz i dr. 2015: 62). Nadalje, energetske

zadruga se razlikuju s obzirom na aktivnosti koje obavljaju. Neke energetske zadruge se upuštaju u aktivnosti u koje se druge energetske zadruge pak ne upuštaju. S obzirom na to, spektar aktivnosti energetskih zadruga je velik te uključuje proizvodnju, distribuciju i prodaju zelene energije, educiranje i informiranje šire javnosti, konzultantske/savjetodavne aktivnosti, elektromobilnost te istraživanje i razvoj u sferi energetike (Heras-Saizarbitoria i dr., 2018: 1040; Caramizaru i Uihlein, 2020: 12-13). Kako bi energetske zadruge realizirale projekte zelene energije potrebni su im financijski resursi, odnosno novac, kojeg prikupljaju na tri načina; investicije od strane članova i nečlanova, zaduživanje u financijskim institucijama te financijske potpore/subvencije od strane nacionalnih, regionalnih ili lokalnih vlasti (Hufen i Koppenjan, 2015: 8; Özgül i dr., 2020: 114; Soeiro i Dias, 2019: 3; Yildiz i dr., 2015: 64). Nadalje, značajna odlika energetskih zadruga je volonterstvo. Energetske zadruge se za svoje djelovanje, pogotovo u ranim fazama razvoja, oslanjaju na volontere. Volonteri pružaju savjete i informacije zainteresiranim građanima u vezi različitih aspekata energetske tranzicije te postavljaju i održavaju infrastrukturu i pogone za generiranje zelene energije (Hufen i Koppenjan, 2015: 7). Suradnja je nešto što je u samoj srži energetskog zadrugarstva jer se same energetske zadruge temelje na unutarnjoj suradnji, odnosno na međusobnoj suradnji građana i drugih aktera. Povrh toga, energetske zadruge ne operiraju kao izolirane jedinice, nego surađuju s drugim energetskim zadrugama, ali i akterima poput vlasti na svim razinama, komunalnim poduzećima, lokalnim kompanijama, neprofitnim organizacijama, organizacijama civilnog društva te znanstvenim i obrazovnim institucijama (Capellán-Pérez i dr., 2018: 31-32; Tarhan, 2015: 110). Naposljetku, energetske zadruge zastupaju interese građana, najčešće spram tijela lokalnih vlasti, ali i spram vlasti na regionalnoj i nacionalnoj razini kao i spram drugih aktera (Wagemans i dr., 2019: 13).

### **3. Činitelji uspješnosti energetskih zadruga**

Prije nego što se uopće može dobiti uvid u to koji su zapravo upravljački kapaciteti kritični za uspješno djelovanje energetskih zadruga, prvo je potrebno odrediti što to uopće znači uspješno djelovanje energetskih zadruga. Povrh toga, bitno je razumjeti koji čimbenici uvjetuju uspješno djelovanje energetskih zadruga. Kao i za samu definiciju energetske zadruge, uspjeh, odnosno uspješno djelovanje zadruge, također nema jedinstvenu i općeprihvaćenu definiciju. Drukčije rečeno, ne postoji univerzalni standard uspješnog djelovanja energetske zadruge. Postojeća

literatura o energetske zadruge reflektira tu činjenicu. Neka istraživanja definiraju uspostavu i pokretanje energetske zadruge kao uspjeh, druga određuju porast građanskog angažmana i pomak ka decentraliziranoj zelenoj tranziciji kao uspjeh, dok treća istraživanja definiraju uspješno djelovanje energetske zadruge kao ostvarivanje ciljeva koja je zadruga zadala samoj sebi (Ahlemeyer i dr., 2022: 4). Dakle, iz navedenog se da zaključiti da je standard uspješnog djelovanja energetske zadruge ostavljen na diskreciju istraživača. Imajući prijašnje na umu, ovo istraživanje te daljnja analiza upravljačkih kapaciteta energetske zadruge, polazi od definicije uspješnog djelovanja energetske zadruge kao uspješno ostvarivanje ciljeva, dugoročnih i kratkoročnih, koje je zadruga sama sebi zadala. No što zapravo uvjetuje da energetska zadruga biva uspješna u svom djelovanju. Koji su zapravo činitelji uspješnog djelovanja energetske zadruge? Na temelju pregleda literature definirano je pet faktora uspješnog djelovanja energetske zadruge: ekonomski, profesionalni, socijalni, sustavni i suradnički faktor.

Ekonomski činitelj predstavlja dostupnost financijama koju energetska zadruga uživa. Naime, za sve svoje projekte, energetska zadruga treba novac kojeg može dobiti na različite načine. Bez obzira iz kojeg izvora ona dolaze, financijska sredstva su apsolutno nužna za uspješno djelovanje energetske zadruge jer bez njih zadruga efektivno ne može provoditi svoje aktivnosti (Ahlemeyer i dr., 2022: 4; Seyfang i dr., 2013: 984). Nadalje, profesionalizacija energetske zadruge je također faktor njenog uspješnog djelovanja. Profesionalizacija se događa na tri načina. Prvenstveno, sama organizacija i ustrojstvo zadruge bivaju profesionalizirani na način da se određuje jasna organizacijska struktura. Pritom se misli na određivanje vodećeg kadra i čelnih pozicija zadruge kao i obveza zadrugara. U praksi se razlikuju dva tipa zadrugara: a) vodeći kadar koji preuzima odgovornost za realizaciju projekata i suradnju s drugim akterima i b) „obični“ zadrugari koji daju potporu vodećem kadru demokratskim procesom kada se to od njih traži te daju financijsku potporu kroz članarinu/ulaganje u projekte (Ahlemeyer i dr., 2022: 10). Na tragu prijašnjeg je profesionalizacija definirana kao prisutnost pojedinaca koji posjeduju specifična i relevantna znanja i sposobnosti; pregovaračke i političke sposobnosti te tehničko i ekonomsko znanje (Ahlemeyer i dr., 2022: 8; Seyfang i dr., 2013: 983). Za energetske zadruge je bitno da je upravo vodeći kadar sastavljen od pojedinaca s diversificiranim i ekspertnim znanjem. Osim profesionalizacije same organizacijske strukture, usluge energetske zadruge također bivaju profesionalizirane (Ahlemeyer i dr., 2022: 3).

Podrška od strane članova lokalne zajednice predstavlja socijalni činitelj uspješnog djelovanja energetske zadruge. Kao što je ranije već objašnjeno, energetske zadruge su primarno usmjerene spram lokalne zajednice. Imajući prijašnje na umu, potpora i angažman od strane građana je krucijalan faktor uspješnog djelovanja energetske zadruge (Ruggiero i dr., 2019: 7). Dakle, ako energetska zadruga želi uspješno djelovati, ona mora pridobiti potporu građanstva jer inače ona ne može nikako dalje napredovati. Energetske zadruge pridobivaju potporu građanstva prvenstveno tako što se temelje na ekološkim i socijalnim principima okolišne i klimatske osviještenosti i kolaboracije (Ahlemeyer i dr., 2022: 8). Istraživanja pokazuju da navedeni principi, stvaraju osjećaj povjerenja spram energetske zadruge (Ahlemeyer i dr., 2022: 8). Osim pridobivanja potpore na ideološkoj razini, energetska zadruga pridobiva podršku kroz ostvarene projekte koji služe kao primjeri dobre prakse. Sustavni činitelj uspješnosti je povoljan i poticajan pravni okvir, odnosno onaj pravni okvir koji pozitivno uređuje pitanja relevantna za energetske zadruge. Pod pozitivno uređenje se misli na to da su pravne uredbe takve da omogućuju laku uspostavu, djelovanje i razvoj energetske zadruge, pritom minimizirajući kojekakve prepreke u njihovom razvoju. Drugim riječima pravni okvir je takav da aktivno podržava i stimulira uspostavu i aktivnosti energetske zadruge.

Uz navedeno, politička potpora tijela vlasti također pozitivno utječe na uspjeh energetske zadruge. Politička potpora tijela vlasti, najčešće lokalnih vlasti, daje politički legitimitet energetske zadruzi i njoj misiji čime se zadruga dobiva vjetar u leđa jer tijela vlasti vode podupiruću politiku i donose odluke koje idu u korist zadruzi (Ahlemeyer i dr., 2022: 3-11). Kao što je ranije već navedeno, energetske zadruge se temelje na suradnji. Upravo je suradnja s dionicima, bilo da su to druge zadruge, organizacije civilnog društva, tijela vlasti, tvrtke itd., bitan faktor uspješnog djelovanja energetske zadruge (Ahlemeyer i dr., 2022: 7). Za energetske zadruge bitno održavati odnose i surađivati s drugim dionicima. Kroz suradnju s drugim akterima, energetska zadruga stvara i realizira suradničke projekte koji bi zasigurno bili teže izvedivi, ili možda čak i ne mogući, da ih zadruga ide samostalno provoditi (Ahlemeyer i dr., 2022: 7). Dodatan način suradnje energetske zadruge je kroz izmjenjivanje kontakta, znanja i ekspertiza, dokumenata, opreme i uredskih prostora (Seyfang i dr., 2013: 986).

Definiranjem navedenih pet grupa činitelja uspješnosti postojeća literatura osigurava nužna usmjerenja za stvaranje preduvjeta za učinkovito djelovanje energetske zadruge u suvremenim

društvima. Kako se, međutim, uspješnost ostvaruje u praksi možemo utvrditi tek usmjeravanjem na kompetencije koje energetske zadruge i zajednicama omogućavaju koordinaciju djelovanja prema ostvarenju ekonomskih, profesionalnih, socijalnih, sustavnih i suradničkih činitelja uspješnosti. Iz tog razloga rad kao teorijski okvir za analizu preduvjeta uspješnosti energetskog zadrugarstva koristi model upravljačkih kapaciteta koje nam daje disciplina javnih politika.

#### 4. Upravljački kapaciteti

Model upravljačkih kapaciteta, koji će se koristiti kao okvir za analizu preduvjeta uspješnog djelovanja hrvatskih energetskih zadruga, razvili su Wu, Howlett i Ramesh (2015). Oni definiraju upravljački kapacitet kao skup vještina i resursa, ili kompetencija i sposobnosti, potrebnih za provođenje upravljačkih funkcija (Wu i dr., 2015: 166). Vještine/kompetencije se mogu kategorizirati u tri tipa: analitičke, operativne i političke (Wu i dr., 2018: 3). Dodatno, svaka od triju vještina/kompetencija uključuje resurse/sposobnosti na tri razine: individualna, organizacijska i sustavna (Wu i dr., 2018: 3). Kada se tri tipa vještina/kompetencija spoji s trima razinama resursa/sposobnosti, dobije se ukupno devet upravljačkih kapaciteta, koji će biti primijenjeni na hrvatske energetske zadruge (v. Tablicu 1). Sumirano, upravljački kapacitet je spoj vještina/kompetencija i resursa/sposobnosti na određenoj razini. U nastavku će detaljnije biti definirani pojedini upravljački kapaciteti, koji su grupirani s obzirom na tri razine djelovanja: individualna, organizacijska i sistemska razina.

Tablica 1. Prikaz upravljačkih kapaciteta

	Analitičke vještine	Operativne vještine	Političke vještine
Sistemska razina	Sistemski analitički kapacitet	Sistemski operativni kapacitet	Sistemski politički kapacitet
Organizacijska razina	Organizacijski analitički kapacitet	Organizacijski operativni kapacitet	Organizacijski politički kapacitet
Individualna razina	Individualni analitički kapacitet	Individualni operativni kapacitet	Individualni politički kapacitet



Izvor: autor

Kao što tablica pokazuje, na individualnoj razini, analitički kapacitet se odnosi na znanja i sposobnosti pojedinca povezanog s određenim *policy* procesom kao i analitičke vještine tog pojedinca (Hartley i Zhang, 2018: 78). Ta znanja i vještine se primjenjuju u analizi problema, formulaciji strategija rješavanja problema, dizajniranju, implementaciji i vrednovanju politika (Hsu, 2018: 102). Dakle, uspjeh neke politike ovisi o znanju i vještinama koje posjeduju pojedinci koji su angažirani oko neke politike. S prijašnjim je povezana sloboda djelovanja niže rangiranih analitičara. Odgovornosti pojedinih analitičara se često mogu razlikovati u velikoj mjeri i pokrivati širok spektar analitičkih poslova (Olejniczak i dr., 2018: 160). Organizacije koje dopuštaju svojim analitičarima da razmišljaju i djeluju na inovativne načine te im dozvoljavaju određenu slobodu u djelovanju, imati će snažnije analitičke kapacitete te samim time bolje rezultate djelovanja (Howlett, 2018: 55). Kako bi se prijašnje spomenuto omogućilo, potreban je kvalitetan rukovoditelj koji prepoznaje kvalitete svojih djelatnika i koji im je voljan dati „odriješene ruke“ u *policy* procesu. Upravo je kvalitetan rukovoditelj onaj na kojeg se odnosi operativni kapacitet na individualnoj razini. Individualni operativni kapacitet je izražen kroz tzv. menadžerske vještine strateškog planiranja i kadroviranja, budžetiranja, delegiranja, upravljanja i koordiniranja aktivnosti (Wu i dr., 2018: 6; Hartley i Zhang, 2018: 70). Također, individualni operativni kapacitet podrazumijeva rukovoditeljeve komunikacijske vještine, sposobnost pregovaranja i rješavanja sukoba (Hartley i Zhang, 2018:70). Naposljetku, politički kapacitet na individualnoj razini je određen sposobnošću pojedinaca da identificiraju ključne aktere i njihove pozicije, interese, resurse i strategije te je također određen komunikacijskim i pregovaračkim vještinama kao i vještinama stvaranja konsenzusa (Zhang i dr., 2012: 194-195; Wu i dr., 2018: 8).

Na organizacijskoj razini, analitički kapacitet se odnosi na sposobnost stjecanja i procesuiranja informacija i podataka nužnih za provođenje *policy* funkcija unutar organizacije (Cohen i Levinthal, 1990: 131). Stjecanje i procesuiranje informacija i podataka je nužno kako bi organizacija mogla donositi odluke utemeljene na dokazima (eng. *evidence-based policy*). Nadalje, organizacijski operativni kapacitet predstavlja stupanj inter i intra-organizacijske suradnje (Mukherjee i dr., 2021: 248). Operativni kapacitet na ovoj razini se mjeri stupnjem koordinacije unutarnjih i vanjskih procesa organizacije s time da stupanj koordinacije uvjetuje efektivnost mobilizacije i korištenja resursa. Vanjski i unutarnji procesi organizacije su: financiranje,

kadroviranje te inter-organizacijske i intra-organizacijske komunikacije, konzultiranja i suradnja (Howlett i Ramesh, 2015: 306). Iznutra, organizacija mora jasno komunicirati postavljene ciljeve, operativne planove i procedure, dok izvana organizacija mora surađivati s drugim akterima i dionicima (Wu i dr., 2018: 10). Politički kapacitet organizacijske razine je određen trima političkim resursima organizacije: politički legitimitet organizacije, pristup ključnim kreatorima politika te dobra komunikacija s dionicima i širom javnosti (Wu i dr., 2018: 10-11). Politički legitimitet organizacija stječe na različite načine ovisno o prirodi same organizacije. Tako vladina ministarstva koja su glavna u razvijanju i implementaciji neke politike automatski imaju legitimitet dok nevladine i privatne organizacije legitimitet stječu na način da im se otvori mogućnost sudjelovanja u *policy* procesu, da dionici i civilno društvo podržavaju njihove stavove i djelovanje i na temelju činjenice je li organizacija u skladu s regulacijom koja se odnosi na nju (Cashore, 2002: 509-513) (Wu i dr., 2018: 10-11). Organizacije koje imaju direktan pristup visoko rangiranim političarima će biti uspješnije u postizanju svojih ciljeva od onih organizacija koje nemaju takav pristup. Dobra komunikacija spram dionika i šire javnosti uvelike uvjetuje efektivnost djelovanja organizacije jer dobra komunikacija poboljšava razumijevanje i potporu za ciljeve i aktivnosti organizacije, što povećava potporu spram same organizacije (Wu i dr., 2018: 11). Jednostavnije rečeno, kroz dobru komunikaciju o svojim ciljevima i aktivnostima, organizacije pridobivaju ljude na svoju stranu.

Posljednja razina jest ona sistemska. Sistemska razina se odnosi na zajedničke institucionalne karakteristike različitih organizacija te se može zamisliti kao okvir unutar kojeg djeluju pojedinci i organizacije (Karo i Kettel, 2018: 134). Na sistemskoj razini, analitički kapacitet je opće stanje obrazovnih i znanstvenih institucija te dostupnost i razina pristupačnosti kvalitetnim informacijama potrebnih za *policy* proces (Howlett i Ramesh, 2015: 305; Hsu, 2018: 102). Sistemski operativni kapacitet je sustav kontrole nad agencijama javnog sektora i odnos tih agencija s njihovim partnerima u društvu te je određen trima stvarima: razinom koordinacije aktivnosti između agencija, stupanj koherentnosti i angažmana *policy* mreža te držanje agencija javnog sektora odgovornim za njihovo djelovanje (Wu i dr., 2018: 12-13). Na kraju, sistemski politički kapacitet predstavlja legitimnost i povjerenje dionika i civilnog društva u samu vladu te mogućnost otvorene participacije i rasprave od strane bilo koga s ciljem utjecanja na kreatore politika (Howlett i Ramesh, 2015: 306). Kako bi se navedeno moglo provoditi potrebna je javna arena koja

podrazumijeva aktivno civilno društvo, neovisne medije te slobodu govora i okupljanja (Howlett i Ramesh, 2015: 306).

U prošlosti su upravljački kapaciteti primjenjivani isključivo na makro razini, bilo da je riječ o vladama državama ili pak o državama kao takvim. No, u stvarnosti upravljački kapaciteti su multidimenzionalni fenomen koji ne postoji u vakuumu (Wu i dr., 2018: 5). Osim samog sistema kao takvog, djelovanje samih pojedinaca utječe na *policy* proces te se stoga upravljački kapaciteti na tim razinama također moraju uzeti u obzir. U stvarnosti upravljački kapaciteti su prisutni i imaju utjecaj na svim razinama društva, od jednog jedinog čovjeka (npr. ministar), preko organizacije (npr. ministarstvo) do samog sistema (država). Također, uz sve navedeno, upravljački kapaciteti nisu samo ograničeni na državna tijela i aktere. Oni se bez problema mogu primijeniti i na nevladine aktere i organizacije, uključujući i energetske zadruge. Bitno je napraviti distinkciju između bitnosti kritičnih i ne-kritičnih upravljačkih kapaciteta. Kao što je ranije spomenuto, neadekvatna razvijenost kritičnih upravljačkih kapaciteta, ili Ahilovih peta u potpunosti onemogućava i zaustavlja *policy* proces. To ne znači da su ne-kritični upravljački kapaciteti manje bitni, nego da organizacija te ostale upravljačke kapacitete ne mora imati na visokom stupnju razvoja kao Ahilove pete, nego da može funkcionirati i ako ti ostali kapaciteti nisu na visokom stupnju razvoja. Naravno, iako nisu Ahilove pete, nedovoljna razvijenost ostalih upravljačkih kapaciteta i dalje otežava djelovanje organizacije, ali ju ne onemogućava u djelovanju kao što neadekvatna razvijenost Ahilovih peta to radi (v. Mukherjee i dr., 2021; Wu i dr., 2015). Shodno svemu do sada navedenom, opisani upravljački kapaciteti će biti primijenjeni na hrvatske energetske zadruge s ciljem uviđanja koji su upravljački kapaciteti Ahilove pete, odnosno koji su kapaciteti kritični za uspješno djelovanje hrvatskih energetske zadruga.

## 5. Metodologija

Kao što je ranije navedeno, svrha ovog istraživanja je odgovoriti na postavljeno istraživačko pitanje, koji su upravljački kapaciteti kritični za uspješno djelovanje hrvatskih energetske zadruga? U odnosu na prijašnje, ovo istraživanje je kvalitativne prirode te stoga podrazumijeva kvalitativne metode istraživanja. Konkretnije, ovo istraživanje je analiza jednog slučaja; Hrvatske. Analizira se energetske zadrugarstvo općenito u Hrvatskoj, što znači da se analizira sveukupna

populacija energetskih zadruga u Hrvatskoj. Zbog relativno malog broja aktivnih energetskih zadruga<sup>1</sup> u Hrvatskoj, autor smatra kako je za potrebe što točnijeg i preciznijeg odgovora na postavljeno istraživačko pitanje, provesti analizu čitave populacije hrvatskih energetskih zadruga. Imajući prijašnje na umu, uzorak populacije hrvatskih energetskih zadruga je veliki prigodni namjerni uzorak te je ekvivalentan samoj populaciji hrvatskih energetskih zadruga. Nadalje, pošto je riječ o kvalitativnom istraživanju, to podrazumijeva kvalitativne metode prikupljanja podataka poput provođenja intervjua i fokus grupa, analiza dokumenata analiza fotografija i terenskih bilješki (Miles i Huberman, 1994: 8-9; Creswell, 2015 :16). Za potrebe ovog istraživanja konkretno, podatci su prikupljeni na temelju fokus grupa, okruglih stolova, dijaloga članova energetskih zadruga, analize internetskih stranica, i *online* novinskih članaka. U sklopu projekta JEDRO, u kojem je autor aktivno sudjelovao, provedene su dvije fokus grupe s članovima dviju energetskih zadruga. Jedna je provedena u svibnju 2022. godine s članovima energetske zadruge Apsyrtides na Cresu, dok je druga fokus grupa provedena u lipnju 2022. s članovima energetske zadruge KLIK u Križevcima. Također, u sklopu projekta JEDRO, autor je u prosincu 2022. prisustvovao dvodnevnoj konferenciji projekta JEDRO u Križevcima, gdje su bili prisutni članovi nekolicine hrvatskih energetskih zadruga te je jedna od glavnih tema o kojoj se raspravljalo bilo energetske zadrugarstvo u Hrvatskoj. Uz podatke koji su prikupljeni kroz projekt JEDRO, podatci su također prikupljeni putem na snimki *online* dijaloga članova različitih hrvatskih energetskih zadruga na *Youtube* kanalu Pokreta otoka, putem analize pravnih akata, internetskih stranica hrvatskih energetskih zadruga i *online* medijskih članaka. Prikupljeni podatci su se potom analizirali metodom tematske analize, metode gdje se putem kodiranja kvalitativnih podataka traže obrasci značenje (v. Braun i Clarke, 2013). Proces kodiranja je bio vođen pristupom kakvog su ga razvili Miles i Huberman (v. Miles i Huberman, 1994). Proces kodiranja se odvijao u dvije faze. U prvoj fazi su definirani deskriptivni kodovi s obzirom na devet upravljačkih kapaciteta tako da je u ovoj prvoj fazi kodiranja bilo definirano sveukupno devet kodova. S obzirom na prijašnje navedeno, korištena je *codebook* metoda kodiranja gdje su unaprijed definirani kodovi bili primijenjeni na prikupljene izvore podataka. Potom, u drugoj fazi, na temelju interpretiranja

---

<sup>1</sup> Prema dostupnim podacima u Hrvatskoj trenutno postoji trinaest energetskih zadruga od kojih neke nisu uopće aktivne.

deskriptivnih kodova, su definirani interpretativni kodovi koji su zapravo kontekstualizirali upravljačke kapaciteta s obzirom na energetske zadrugarstvo. U ovoj fazi su upravljački kapaciteti preciznije definirani na način da je za svaki kod definirano po nekoliko podkodova. Druga faza kodiranja je proizvela definitivnu listu kodova, podkodova i podpodkodova koji su prikazani u nastavku (v. Prilog 1). Na temelju kodiranih materijala se došlo do zaključka koji su upravljački kapaciteti hrvatskih energetskih zadruga, a daljnjom tematskom analizom se dobiva uvid u to koji su upravljački kapaciteti apsolutno kritični za njihovo uspješno djelovanje.

## 6. Upravljački kapaciteti u kontekstu energetskog zadrugarstva

Procesom kodiranja prikupljenih kvalitativnih podataka upravljački kapaciteti kontekstualizirani su spram energetskog zadrugarstva čime se dobiva uvid u to koji su upravljački kapaciteti energetskog zadrugarstva. Sintezu nalaza daje Tablica 2, a nakon nje slijedi tekstualni prikaz svake od utvrđenih devet grupa upravljačkih kapaciteta važnih za djelovanje hrvatskih energetskih zadruga.

*Tablica 2. Upravljački kapaciteti za energetske zadrugarstvo*

	Analitičke vještine	Operativne vještine	Političke vještine
Sistemska razina	Dostupnost javnih službenika i podataka	Okvir za suradnju i koordinaciju	Pravni okvir i društvena konstrukcija zadrugarstva
Organizacijska razina	Prikupljanje i obrada podataka	Među-organizacijska suradnja i koordinacija	Legitimitet, pristup i komunikacija
Individualna razina	Znanje i generiranje ideja	Strateško planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima	Identifikacija, pregovaranje i komuniciranje

Izvor: autor

Individualni analitički kapacitet energetske zadruge podrazumijeva postojanje pojedinaca, odnosno zadrugara, koji posjeduju relevantno znanje i sposobnosti. Pod relevantnim znanjem se misli na ono znanje koje je od važnosti za energetske zadrugu. To je prije svega znanje o zelenoj tranziciji. Taj tip znanja podrazumijeva dobro poznavanje samog pojma zelene tranzicije, što ista

uključuje te koje su posljedice i učinci takvog sveobuhvatnog društvenog procesa. U skladu s prijašnjim navedenim, osoba koja je dobro upoznata sa zelenom tranzicijom će znati da ona nije samo tehnološka tranzicija, nego podrazumijeva potpuno nove ekonomske, financijske, kulturološke, socijalne i političke modele (van der Schoor i dr., 2016: 94). Znanje o energetske tranziciji je svojevrsni temelj, odnosno početna točka od koje kreće proces stvaranja i razvitka energetske zadruge. Nadalje, ako je cilj osnovati i djelovati kroz energetske zadruge, potrebno je biti upoznat sa samim konceptom zadrugarstva i što sve ono podrazumijeva. Takozvano zadrugarsko znanje uključuje generalno znanje o samim aspektima energetske zadrugarstva: kako se osniva zadruga, kako izgleda ustrojstvo zadruge, kako se donose odluke, kolika je minimalna članarina, što sve zadruge mogu i ne mogu raditi itd. Usko povezano sa zadrugarskim znanjem je pravno znanje. Poznavanje pravnog okvira Republike Hrvatske je nužno ako netko želi osnovati zadrugu te potom aktivno djelovati kroz nju jer poznavanje pravnog okvira zadrugarima daje do znanja što energetska zadruga zakonski može, a što ne može činiti. Uz sama zadrugarska pitanja, pravno znanje također uključuje poznavanje različitih metoda financiranja koji stoje energetske zadrugama na raspolaganju. U skladu sa hrvatskim pravom, energetske zadruge mogu prikupljati financijska sredstva na tri načina: 1) članarine od strane članova, 2) kroz zaduživanje u bankama i 3) kroz metodu *crowdfundinga*. Trenutno, energetske zadruge nemaju pravo na kojekakve državne subvencije kao što je to praksa u državama zapadne Europe.

Osim znanja, individualni analitički kapacitet podrazumijeva sposobnost generiranja ideja. Generiranje ideja služi dvjema svrhama: problemsko rješavanje i razvijanje modela djelovanja. Ako pojedinac posjeduje sposobnost problemskog rješavanja, to znači da taj pojedinac ima sposobnost prepoznavanja problema i/ili ograničavajućih elemenata djelovanja energetske zadruge te ima sposobnost kreiranja i formuliranja te uspoređivanja različitih metoda rješavanja tih problema/ograničenja. Problemi ili ograničenja mogu proizaći iz raznoraznih izvora kao što su nedostatni resursi, pravni okvir ili tehničke poteškoće. Dakle razvijeni individualni analitički kapacitet zadruzi omogućava uspješno identificiranje problema te pronalazak rješenja problema ili alternativnih metoda djelovanja. Uz identificiranje i rješavanje problema, generiranje ideja uključuje sposobnost razvijanja raznoraznih modela djelovanja. Ovo se može još nazvati generiranje ideja u užem smislu te podrazumijeva sposobnost pojedinaca u zadruzi da razviju modele djelovanja energetske zadruge. U praksi, modeli djelovanja se odnose npr. kako će izgledati neki konkretni projekt, kojim će se mehanizmom prikupljati novac, na koji način će

energetska zadruga djelovati s obzirom na postavljeni cilj itd. Dakle razvijeni individualni analitički kapacitet zadruzi omogućava uspješno generiranje projekata koji imaju za svrhu postići neki cilj.

Zadugarski individualni operativni kapacitet ima dvije komponente: strateško planiranje i poznavanje resursa zadruge. Pod strateškim planiranjem se misli da vodeći kadar energetske zadruge jasno komunicira svim zadrugarima ciljeve zadruge te instrumente i metode ostvarivanja istih. Naravno, za strateško planiranje je potrebno da su pojedinci upoznati sa resursima zadruge jer inače to može dovesti do toga se projekti razvijaju na papiru, ali kada ih je vrijeme provesti u prasku, cijela stvar pada u vodu jer u obzir nije uzeto stvarno stanje resursa zadruge. Nadovezujući se na prijašnje, uz upućenost u resurse zadruge, pojedinci također raspodjeljuju resurse s obzirom na projiciranje troškove projekta. Ovo se još može nazvati i sposobnost budžetiranja.

Pod individualni politički kapacitet se ubrajaju dvije sposobnosti: identificiranje ključnih dionika i sposobnost pregovaranja i komuniciranja. Identificiranje ključnih dionika podrazumijeva da pojedinci u zadruzi posjeduju sposobnost prepoznavanja aktera te njihovih resursa i stavova. Poanta identificiranja aktera je višestruka. Prvenstveno, za zadrugu je važno da uvidi u kakvoj klimi ona operira. Primjerice, poznavanje stava jedinice lokalne samouprave (JLS) u kojoj zadruga operira uvjetuje to može li zadruga očekivati kojekakvu potporu od te JLS ili ne. Uz JLS, akteri relevantni za hrvatske energetske zadruge su: druge energetske zadruge, javne ustanove, projektanti, izvođači radova, lokalne i regionalne razvojne i ekološke agencije te razna poduzeća. Uz identificiranje dionika, tu je prisutna i sposobnost pregovaranja i komuniciranja. Ova sposobnost podrazumijeva da pojedinci imaju sposobnost pridobivanja podrške za energetske zadruge i njene projekte. Rezultat procesa identificiranja te sklapanja dogovora i konsenzusa s drugim akterima, je da energetska zadruga stvara mrežu dionika zelene tranzicije. Osim ostvarivanja podrške za sebe, pomoću pojedinaca koji imaju sposobnosti pregovaranja i komuniciranja, energetska zadruga skupa s dionicima razvija projekte i modele djelovanja.

Organizacijski analitički kapacitet energetske zadruge se očituje u tome da zadruga ima sposobnost prikupljanja i obrade informacija i podataka koji su bitni za nju i njeno djelovanje. Energetska zadruga prikuplja podatke iz postojećih javno dostupnih baza podataka, na temelju zahtjeva upućenog nekoj instituciji, kroz vlastoručno prikupljanje podataka s terena te kroz razvijanje vlastitog sustava za prikupljanje i obradu informacija. Organizacijski operativni kapacitet

energetske zadruge omogućuje uspješnu i efektivnu suradnju s dionicama zelene tranzicije na način da razvijenost ovog kapaciteta zadruzi omogućava uspješno koordiniranje njenih unutarnjih i vanjskih aktivnosti. Energetske zadruge surađuju s raznim akterima na razne načine: materijalna pomoć, transferiranje znanja i ekspertiza, zajedničko stvaranje ideja i razvijanje projekata. Akteri s kojima energetske zadruge surađuju su druge energetske zadruge, JLS, javne ustanove, projektanti, izvođači radova, lokalne i regionalne razvojne i ekološke agencije i poduzeća. Kao što je već navedeno, energetska zadruga koordinira svoje unutarnje i vanjske aktivnosti, odnosno ima unutarnju i vanjsku koordinaciju. Unutarnja koordinacija podrazumijeva koordinaciju unutarnjih procesa energetske zadruge. Ovdje je riječ o koordinaciji procesa koji se odnose na mobilizaciju resursa energetske zadruge, a u praksi su to aktivnosti poput prikupljanja i iskorištavanja financijskih sredstava, volonterske aktivnosti, održavanje predavanja i radionica te davanje savjeta dionicima i građanima. Dakle, razvijena unutarnja koordinacija se očituje u sposobnosti energetske zadruge da uspješno mobilizira svoje resurse. Na drugu stranu, vanjska koordinacija podrazumijeva koordinaciju aktivnosti energetske zadruge s aktivnostima dionika zelene tranzicije. Drukčije rečeno, to su suradničke aktivnosti energetske zadruge. U praksi, energetska zadruga vrši koordinacijske aktivnosti u odnosu na projektante i izvođače radova te s drugim dionicima kada se provode aktivnosti obrazovanja građana. Također, energetske zadruge koordiniraju aktivnosti sa njima bliskim i pridruženim razvojnim i ekološkim agencijama. U suradničke aktivnosti se također ubraja redovita komunikacija s dionicima zelene tranzicije.

Organizacijski politički kapacitet energetske zadruge sadrži tri komponente: politički legitimitet, pristup kreatorima politike i otvorena komunikacija s građanima. Energetska zadruga politički legitimitet, odnosno potporu za sebe, ostvaruje na više načina. Prvenstveno, na temelju obrazovanja i edukacije građana. Energetska zadruga kroz edukacije, radionice, otvorene dijaloge, dane otvorenih vrata i slično, obrazuje građane o zelenoj tranziciji i njenim benefitima te istovremeno stvara podršku za sebe i svoje projekte. Povezano s edukativnim aktivnostima su primjeri dobre prakse koji služe kao pokazatelji uspješnosti energetske tranzicije te samim time i kao privlačna sila prema energetske zadruzi. Uz aktivno angažiranje s građanima i uspješno provedene projekte, energetska zadruga ostvaruje politički legitimitet kroz otvorenu i javnu potporu od strane tijela vlasti. U praksi ta potpora dolazi od JLS te na taj način energetska zadruga automatski stječe politički legitimitet zato što uživa potporu politički legitimne vlasti. Drukčije rečeno, politički legitimitet JLS se prelijeva na energetske zadruge. Ranije je navedeno kako su



energetske zadruge upoznate sa stavovima i resursima relevantnih aktera, uključujući i tijela vlasti. Povezano s prijašnjim je pristup kreatorima politike kojeg energetske zadruge koriste s ciljem vršenja utjecaja na politike i stavove donositelja odluka. Ako energetske zadruge imaju otvoreni pristup kreatorima politika one će biti uspješnije jer mogu djelotvornije lobirati za unaprjeđenje uvjeta zelene tranzicije i energetskog zadrugarstva. Nadalje, osim educiranja javnosti, energetske zadruge također održavaju generalnu komunikaciju s građanima. Prvenstveno, energetska zadruga građanima jasno i otvoreno komunicira svoje ciljeve, planove djelovanja i projekte te im na taj način jasno daje do znanja čime se zadruga bavi te što građani dobivaju uključivanjem u zadrugu. Bitan aspekt komunikacije s građanstvom je činjenica da je ono dvosmjerno. Dvosmjerno znači da osim što energetska zadruga komunicira prijašnje objašnjeno građanima, zadruga također sluša i uvažava prijedloge, mišljenja i zahtjeve građana. Drukčije rečeno, energetska zadruga je osjetljiva na potrebe građana. Iz svega iznesenog o organizacijskom političkom kapacitetu dolazi se do zaključka da isti zadruzi stvara kredibilitet i potporu javnosti.

Sistemske analitički kapacitet podrazumijeva kvalitetan sustav podataka i informacija iz kojeg energetske zadruge mogu u bilo kojem trenutku povući podatke i informacije koje su im potrebne, bilo da je riječ o pravnim, administrativnim ili financijskim podacima. Kvalitetan sustav podataka i informacija se sastoji od svije sastavnice: javno dostupne baze podataka i dostupnost javnih službenika. Javno dostupne baze podataka podrazumijeva da su podatci i informacije, relevantne za energetske zadruge, prvenstveno javno i lako dostupne, a potom i da su kvalitetne. Osim iz baza podataka, energetske zadruge crpe informacije tako što direktno kontaktiraju zaposlenike, odnosno službenike javnih institucija. Stoga, kvalitetan sustav podataka i informacija podrazumijeva službenike koji su lako dostupni i koji brzo i pravovremeno dostavljaju potrebite informacije energetskim zadrugama. Sistemske operativni kapacitet podrazumijeva postojanje sistema u kojem su sistemski akteri, relevantni za zelenu tranziciju i energetsko zadrugarstvo, međusobno koordinirani u svom djelovanju. Kada je riječ o toj koordinaciji, misli se na to da ti akteri koordiniraju svoje aktivnosti, međusobno surađuju te su svjesni međusobnih pozicija i stavova. U kontekstu energetskog zadrugarstva to su: Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, Ministarstvo zaštite okoliša i zelene tranzicije, Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine, Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost i Hrvatska elektroprivreda (HEP). Uz međusobnu koordinaciju sistemskih aktera, sistemski operativni kapacitet podrazumijeva da relevantni sistemski akteri aktivno surađuju s energetskim zadrugama i to

dvosmjerno; za postizanje ciljeva sistemskih aktera kao i ciljeva energetske zadruge. Ti ciljevi naravno mogu biti identični, odnosno zajednički.

Naposljetku, sistemski politički kapacitet je određen trima komponentama: adekvatni pravni okvir, stavovi sistemskih aktera i participacija dionika. Adekvatni pravni okvir podrazumijeva prisutnost pravnih akata koji a) sadrže jasno definirane odredbe i b) pozitivno utječu na energetske zadruge. Pravni akti, odnosno odredbe pravnih akata su jasno, dorečeno i nedvosmisleno definirane čime se onemogućava kojekakva proizvoljna interpretacija odredbi u slučaju kada nije u potpunosti jasno što i kako pravna odredba određuje nešto. Dodatno, osim što su pravni akti jasno definirani, oni su također pozitivni. Pozitivni pravni akti znači da su pravni akti pozitivno nastrojeni spram energetske zadruge na način da energetskim zadrugama omogućavaju jednostavan i jasan proces razvoja, bez ikakvih prepreka u njihovom djelovanju. Ukratko rečeno, sistemski politički kapacitet je prisutnost pravnog okvira koji ne otežava djelovanje i razvoj energetske zadruge kroz nedorečenost i/ili ravnodušnost ili neprijateljstvo spram energetske zadruge i zelene tranzicije. Povezano s adekvatnim pravnim okvirom su stavovi sistemskih aktera koji su prijateljski nastrojeni spram energetske zadruge i njihovih ciljeva i modela djelovanja. Akteri poput već navedenih ministarstava, Fonda i HEP-a imaju pozitivan stav spram zelene tranzicije i energetske zadruge te su spremni surađivati s energetskim zadrugama na projektima zelene tranzicije. Nadovezujući se na prijašnje je participacija dionika, odnosno postojanje sistema koji dopušta da se organizacije civilnog društva, poput energetske zadruge, mogu uključiti u proces kreiranja politika u sektoru energetike i zelene tranzicije. Riječ je o otvorenom sistemu, koji je pretpostavka svakog liberalnog demokratskog društva pa tako i Hrvatske, koji omogućava da energetske zadruge slobodno i aktivno sudjeluju u procesu stvaranja politika, bilo kroz aktivno uključivanje u formulaciji samih politika, kroz davanje savjeta, komentara ili primjedbi. U sljedećem raspravljачkom dijelu ovog rada će se dati odgovor na to koji su upravljački kapaciteti kritični za uspješno djelovanje energetske zadruge u Hrvatskoj. Drukčije rečeno, ustvrdit će se Ahilove pete hrvatske energetske zadruge.

## 7. Ahilove pete hrvatskog energetskeg zadrugarstva

Kontekstualizacijom devet upravljačkih kapaciteta spram energetskeg zadrugarstva je stvorena podloga za analizu upravljačkih kapaciteta hrvatskih energetskeg zadruga s ciljem ukazivanja koji upravljački kapaciteti su apsolutno kritični za njihovo uspješno djelovanje. Na temelju tematske analize transkripata fokus grupa, dijaloga, okruglih stolova i drugih dokumenata, od ukupno devet upravljačkih kapaciteta, njih pet su identificirani kao kritični kapaciteti, odnosno kao Ahilove pete hrvatskeg energetskeg zadrugarstva. Kritički kapaciteti u pitanju su: individualni analitički kapacitet, individualni politički kapacitet, organizacijski analitički kapacitet, organizacijski operativni kapacitet i organizacijski politički kapacitet.

### 7.1. Individualni analitički kapacitet

Na temelju analize energetskeg zadruga, individualni analitički kapacitet se pokazao kao najkritičniji kapacitet od svih. Energetska zadruga mora imati pojedince sa raznolikim znanjem/ekspertizom iz više razloga. Prvenstveno, bitno je da znanje/ekspertiza koje pojedinci posjeduju raznoliko, odnosno da pokriva sve segmente energetske zadruga:

*(...) mi imamo sad jednog čovjeka koji se kuži u poslovanje tako (...) Onda smo rekli jedan predstavnik je Maja Juričić iz Pokreta Otoka, oni su s nama dosta radili na toj stvari, (...) imaju nekakav know-how. Onda je jedan predstavnik rekli smo, da bi trebao biti neki koji se razumije nešto malo u neke financije. (...) Kontaktirao sam jednog gospodina (...) inače on ima iskustva s tim nekim manjim bankama, on je bio čak i predsjednik uprave neke manje banke, (...), onda imamo financijaša. Onda imamo jednog mladog pravnika koji radi tu u gradu, (...) on radi u odvjetničkom društvu, dosta radi oko tih nekih kupoprodajnih ugovora ovo ono. (...) e i Marko Ferlora, on isto radi u gradu, on je isto inače agronom i on je isto dugo vremena bio u nadzornom odboru poljoprivredne zadruga. Vezan je uz grad, zna kako ide ta procedura, zemljište ovo ono. (...) znači imamo jedan mali tim provjerenih ljudi koji imaju povjerenja jedni u druge i svatko može pokriti analitički jedan dio (Fokus grupa 1).*

Energetska zadruga mora posjedovati pojedince s relevantnim znanjem iz dva glavna razloga: identificiranje problema i kreiranja rješenja problema te stvaranje modela djelovanja. Dakle,

znanje služi kao svojevrsni preduvjet za kreiranje kojekakvih rješenja ili modela djelovanja. Primjerice, sve energetske zadruge imaju u planu osnovati energetska zajednicu. Na temelju Zakona o tržištu električne energije, energetske zajednice je u teoriji moguće osnovati, no u praksi ne, radi nedostatka podzakonskih akata koji bi to omogućili (ZEZ.coop, 2022). Pojedinci zadrugari su svjesni navedene situacije, ali pošto su i dalje predani građanskoj inicijativi zelene tranzicije, oni su odlučili da će se osnivanje energetske zajednice odgoditi, a da će se u međuvremenu djelovati kroz energetska zadruga:

*(...) kada je došlo vrijeme da mi odlučimo što ćemo sa zadrugom, odnosno sa tom energetska zajednicom i kad smo vidjeli kuda vodi taj nacrt našeg zakona pa smo rekli, idemo napraviti energetska zadruga koja neće biti neprofitna jer mi energetska zajednicu nećemo osnovati još 3 godine. Kako sad stvari stoje, koliko je to nepoznanica i kako uopće nema tog iskustva, nego smo rekli ajmo napraviti energetska zadruga koja će bit platforma za crowdfinancing (Fokus grupa 1).*

Dakle, razvijeni individualni analitički kapacitet je bitan jer osigurava pojedince koji poznavanju regulatorni i pravni okvir te znaju što se u praksi može a što ne. Na tragu prijašnje navedenog, poznavanje regulatornog i pravnog okvira je potrebno da se uvide prednosti zadruga kao organizacije spram drugih modela organiziranja:

*Mi jesmo razmatrali udruge i zadruge ali mislim da je prevagnulo to da kao zadruga postoje sa financijske strane ipak nekakve te investicije koje je možda lakše provoditi kao zadruga nego kao udruga pogotovo što smo mi sada nastavljamo projekte kao što su Križevački sunčani krovovi i zato što u biti opet na kraju bi htjeli da tu ipak ima za nas i financijska strana priče ne samo, nismo dobrotvori ajmo to tako reći (Fokus grupa 2).*

Iz svega do sada navedenog se može zaključiti da individualni politički kapacitet omogućava: a) identificiranje problema/ograničenja energetska zadruga te b) pronalazak rješenja za te probleme/ograničenja. Primjerice, zadrugari KLIK-a su prepoznali probleme i nelogičnosti pravnog statusa energetska zadruga te su odlučili da će uz energetska zadruga također osnovati udruga koja će im služiti za neprofitne djelatnosti te su na taj način pronašli rješenje za nametnuti problem:

*(...) pošto sam ja bila fokusirana na prije EU projekata vidim toliko natječaja gdje se ne možemo prijaviti di nam je tu odmah nemojte ni pokušavati i onda smo odlučili moramo imati još taj oblik neprofitno jer gubimo puno ne možemo onda raditi dovoljno s građanima to zapravo nije tržišno privlačno , nije toliko profitabilno i to je ono što je Sanela rekla to je jedan neprofitni rad koji je onda kroz udrugu nam je dostupnije i onda kroz udrugu možemo prijavljivati više projekata (Fokus grupa 2).*

Uzimajući prijašnje u obzir, energetske zadruge mogu provoditi velike projekte tako što osnivaju namjenska trgovačka društva te surađuju s JLS:

*Tu se događa toliko situacija, toliko problema, toliko detalja, da ne govorimo samo o stabilnosti mreže o sigurnosti opskrbe, da (...) neka iskustva po svijetu tako govore, treba ostaviti zadrugu građanima (...) a velike projekte raditi kao komunalne uz JLS kao katalizator jer znam neke druge projekte (...) dakle napravite trgovačko društvo (...) neka radi po zakonu o trgovačkim društvima. (...) ja bih se bojao napraviti sve više od 1 megavata sa Zakonom o zadrugama (...) Ono što bi htio definitivno spomenuti da, znači svi ti modeli uključuju (...) ako ideš sa zadrugom ili sa trgovačkim društvom, ne moraš se ograničiti, možeš puštati zadrugu u d.o.o., možeš d.o.o. da vodi neki veći projekt tako da na neki način oni su komplementarni, koristiš pravi alat za pravu svrhu, za pravu zadaću. (Dijalog 2).*

Iz svega do sada navedenog se izvodi zaključak da je prisustvo zadrugara koji imaju sposobnost problemskog rješavanja apsolutno kritično za uspješno djelovanje energetske zadruge, jer inače energetska zadruga ne može napredovati dalje u moru raznoraznih pravnih prepreka. Dodatno, posjedovanje relevantnog pravnog i energetskeg znanja je preduvjet za identifikaciju problema te kreiranje i uspoređivanje različitih metoda rješavanja ili zaobilaznje nametnutog problema/ograničenja koji se stavlja pred energetske zadruge.

Drugi razlog zašto je bitno da su u zadruzi pojedinci sa relevantnim znanjem i sposobnošću je radi kreiranja modela djelovanja. Model djelovanja se prvenstveno odnosi na samu energetske zadruge, odnosno na to kako se energetske zadruga uspostavlja i organizira i tu se sada pokazuje relevantnim zadrugarsko znanje. Proces uspostave uključuje pisanje statuta zadruge:

*Ja sam statut pisao za ovu lokalnu tu poljoprivrednu zadrugu. Tako da što se toga tiče ja sam imao nekog već iskustva i u radu sa zadrugom i u osnivanju zadruga i onda sam ja tu šprancu statuta koju mi je dao Cola malo doradio (Fokus grupa 1)*

Potom je potrebno znati pribaviti članove zadruga te kako izgleda ta procedura uključujući i postavljanje minimalnog uloga:

*A to je sad samo taj administrativni dio, ono što je najbitnije je, vi morate skupit ekipu ljudi koja će bit osnivač (...) ali svaki od tih ljudi je morao otići fizički u banku, to je neki račun koji moraju uplatiti. I ako ti sad imaš 50 osnivača i onda imaš 50 papirologija, 50 ljudi koje odlazi u banku i tu to moraš sa bankom koordinirat, jer otvaraš račun ovdje (...) kad se osniva zadruga, onda svaki zadrugar mora unijeti minimalni ulog, članski ulog koji je obavezan. Mi smo definirali ono što zakon kao minimalno stavi 1000 kuna. (Fokus grupa 1).*

Nadalje, potrebno je znati kako će izgledati organizacijska struktura energetske zadruga te koje su ovlasti i zadaće pojedinih dijelova organizacijske strukture:

*(...) između tih osnivača, moraš izabrat upravnu strukturu (...) I ono što je bilo bitno, ono što sam ja htio, znači imamo nadzorni odbor od 5 ljudi. (...) Ali, je li ja dobro shvaćam da su sastanci nadzornog odbora ključno mjesto za odlučivanje? U ovom trenutku da. (...) a poslije kad se treba donijet odluku da ćemo kupit zemljište to će skupština donijet odluku. (...) Znači skupština nadzorni, tako je statut zamislio, a upravni upravitelj, nema upravni odbor? Ima upravitelj (Fokus grupa 1).*

Dakle samo da se osnuje energetska zadruga je potrebno imati pojedince koji su upoznati sa tom procedurom. Osim za ustrojavanje zadruga, sposobnost razvijanja modela djelovanja je bitno za niz drugih stvari. Ono je prije svega kritično za razvijanje i provođenje projekata zelene tranzicije. Bez posjedovanja relevantnog znanja, uspješno razvijanje i provođenje projekata je nemoguće. Primjerice, ZEZ je razvio i proveo projekt Križevački sunčani krovovi koji se pokazao uspješnim, upravo zato jer su članovi ZEZ-a bili opskrbljeni znanjem koje im omogućava generiranje takvih modela djelovanja:

*Križevački sunčani krovovi su zamišljeni tako da je zadruga vlasnik elektrane i ona je daje u najam korisniku zgrade, a građani ju financiraju kroz zajmove. Znači u ovom projektu je to bio ZEZ, Zelena energetska zadruga, koja je vlasnik solarne elektrane na Razvojnog centru i tehnološkom parku i gradskoj knjižnici. Na obje je postavljena elektrana od po 30 kilovata i građani su znači putem zajmova ZEZ-u dali taj iznos potreban za investiciju od 230 000kn i 170 000kn u drugom projektu i na to dobiju povrat od 4.5% kamate i ZEZ iznajmljuje tu elektranu korisniku zgrade, a iz tog najma vraća zajam građanima (Dijalog 1)*

Ilustrirani primjer je zapravo savršen prikaz zašto je apsolutno kritično da energetske zadruge imaju razvijen individualni analitički kapacitet, jer isti omogućava uspješno djelovanje i onda kada to okolina otežava. Dodatan pokazatelj kritičnosti individualnog analitičkog kapaciteta je situacija u Križevcima, gdje se kritičnost individualnog analitičkog kapaciteta očituje na više načina. Prvo, zadrugari prepoznaju poteškoće u repliciranju modela Križevačkih sunčanih krovova:

*(...) trenutno smo više orijentirani na same građane, odnosno solarne elektrane za same građane s obzirom da ovaj model trebamo razraditi. Trebamo...teško je naći povoljnu javnu zgradu gdje bi mogli staviti odnosno replicirati model s obzirom da sve imaju manju potrošnju, nemamo mogućnost da možemo građanima ponuditi takav projekt. (Dijalog 1).*

U skladu s prijašnje navedenim, pošto KLIK i dalje stremi ka cilju zelene tranzicije, zadrugari su odlučili da će otvoriti tzv. klimatski ured. Klimatski ured ima svrhu pomaganja građanima u realizaciji njihovih osobnih solarnih elektrana, tako što im se daju potrebne informacije, izrađuje dokumentacija te ih se povezuje sa projektantima i izvođačima radova:

*Informiranje u energetsom klimatskom uredu je besplatno znači bez obzira koja je forma bila to je pokriveno od strane grada (...) znači mi smo tu netko tko obavlja administraciju tog dijela. Znači imamo sa projektantom on uključuje uslugu on radi svoj tehnički dio projektira i sve a mi dogovaramo klijente i odrađujemo svu papirologiju znači onda je to usluga koju mi naplaćujemo (...) oni dođu ovdje i ja znam već koje stvari njih smijem pitat da li su oni kandidati za ulazak u proces, da li im se isplati ne isplati , da li moraju mijenjat kroviste, da li je kuća legalizirana ili nije. Ja to mogu već s prvih par pitanja saznati i na taj način se njima skraćuje*

*procedura i puno olakšava i onda se zapravo ide u proceduru pripreme projektne dokumentacije odnosno izradu glavnog projekta (Fokus grupa 2).*

Opisana situacija u Križevcima služi kao odličan primjer kritičnosti individualnog analitičkog kapaciteta; prvo jer su zadrugari identificirali prepreku koja im stoji na putu (manjak iskoristivih javnih zgrada), drugo jer su pronašli način da unatoč prepreci i dalje rade ka ostvarenju zelene tranzicije (otvaranje klimatskog ureda) te treće jer zadrugari moraju imati potrebno znanje za usluge koje pružaju (davanja informacija i savjeta te provođenje administrativne procedure). Na tragu klimatskog ureda, energetska zadruga s Krka također pokazuje posjedovanje individualnog analitičkog kapaciteta na način da provodi sličnu aktivnost informiranja građana, samo u malo drukčijem obliku. Na otoku Krku se građani informiraju kroz tzv. *roadshow* koji ima istu zadaću kao i klimatski ured u Križevcima, a razlog zašto energetska zadruga na Krku nema jedinstveni klimatski ured kao KLIK u Križevcima je radi raspršenosti naselja na otoku Krku. Dakle zadrugari na Krku dijele istu ideju sa zadrugarima iz Križevaca, ali su također svjesni da je takav model nemoguće replicirati bez velikih troškova:

*(...) mi smo disperzirani i praktički mi imamo grad Krk i 6 općina, dakle 7 JLS (...) mi bi praktički morali imati 10 one-stop shopova, kao u Križevcima, na otoku što bi stvorilo jako velike troškove (...) tako da naša praksa je da radimo road show. (...) ponavljam prvenstveno zbog topologije naših naselja (...) imamo dane otvorenih vrata, tu praktički morate uložiti nekoliko sati svog vremena (...) i dođu ljudi i dobiju sve informacije. One-stop shop je bez daljnjega za gradove optimalna stvar, ali za područja koja su disperzirana preporučan najtoplije road show, permanentni road show. (...) kada imate JLS gdje postoji veći grad onda funkcionira kao u Križevcima ovo stacionarno gdje ljudi mogu doći, ukoliko ste manji otok ili manja JLS ili je disperzirana, onda je dobro radit te vremenski interval roadshowove gdje onda možeš ljudima pokazat kako to funkcionira (Dijalog 2).*

Nadalje, sposobnost razvijanja modela djelovanja je nužno jer ona omogućava poznavanje različitih modela financiranja te kada je i za što koji model prikladan. Primjerice, *crowdfunding* metoda se koristi za prikupljanje novca za potrebe provođenja određenih projekte. No, bitno je također znati odgovore na potpitanja: koja je svota koja se želi prikupit, hoće li to biti *crowdlending*



ili *crowdinvestinig* te koji je povrat investicije. Dakle, energetska zadruga mora imati pojedince koji točno znaju kako će izgledati njihov model *crowdfundinga* s obzirom na njihove ciljeve:

*Ovaj model je malo drukčiji, mi opet govorimo o crowdfundingu, oni su koristili crowdlending, a mi koristimo crowdinvestment.(...) U svakom slučaju oni investiraju u projekt i onda nemaju zagarantiranu, kao što je u tom mikro zajmu, 4%, nego će se u godišnjem obračunu njima isplaćivati ona zarada u onom udjelu u kojem oni sudjeluju u tom projektu (Sastanak 2).*

Nadalje, uz *crowdfunding*, bitno je znati kako zadruge mogu prikupiti novac tako što se zaduže u banci. Ovdje je bitan individualni analitički kapacitet jer se mora znati kada je prikladno dizati kredit:

*Mi smo mislili ovako, mi skupimo 30% kapitala i po 70% odemo u banku. (...) Znači to je bila ideja, ajmo skupit minimalno što na treba za napraviti investiciju da se pojavimo pred bankom, a kod banke uzet jeftiniji novac od onoga što sami ulagači očekuju da će dobiti povrat (Fokus grupa 1)*

Također dodatan izvor financijskih sredstava su JLS koje mogu pokriti operativne troškove djelovanja zadruge:

*(...) nas grad trenutno sufinancira za taj dio promocije i informiranja građana (Fokus grupa 2).*

Dakle iz navedenog se vidi da energetske zadruge imaju različite izvore financija i individualni analitički kapacitet je bitan na način da energetska zadruga mora imati ljude koji znaju kada će i za što će se odabrati određeni model financiranja. Kao što je ranije navedeno, financije su jedan od faktora uspješnost energetskih zadruga, dakle zadruge trebaju novac za svoje uspješno djelovanje. Individualni politički kapacitet je, radi navedenog, kritičan jer putem njega energetska zadruga optimalno iskorištava financijske izvore koji su joj na raspolaganju. Također, iz prijašnje navedenog se može zaključiti da, uz financije, individualni analitički kapacitet uvjetuje stvaranje profesionalne energetske zadruge u smislu da njene usluge bivaju profesionalizirane, njeni članovi, s naglaskom na vodeći kadar, posjeduju relevantno i raznoliko znanje i ekspertizu te sama organizacijska struktura biva profesionalizirana. S obzirom da je profesionalni faktor jedan od faktora uspješnog djelovanja energetske zadruge, individualnom analitičkom kapacitetu je

potvrđen status Ahilove pete energetske zadrugarstva. Ne samo da je individualni analitički kapacitet Ahilova peta, nego, kao što je ranije navedeno, on je najkritičniji upravljački kapacitet od svih.

## 7.2. Individualni politički kapacitet

Putem individualnog političkog kapaciteta energetska zadruga stvara mrežu dionika zelene tranzicije. U skladu s navedenim, za uspjeh energetske zadruge je ključno da ima pojedince koji mogu prepoznati potencijalne dionike zelene tranzicije te njihove konkretne stavove u vezi zelene energije i energetske zadrugarstva. Akteri u pitanju su primarno JLS, ali također mogu uključivati trgovačka društva i obrazovne institucije kao što je to slučaj na Cresu gdje od sveukupno dvadeset i devet osnivača njih devet su pravne osobe, uključujući dvije JLS, obrazovne institucije i trgovačka društva:

*Među osnivačima ističemo Grad Cres, Grad Mali Lošinj, Komunalno poduzeće Cres/Lošinj, Cresanka d.d., Poljoprivredna zadruga Cres, Osnovna škola Frane Petrića Cres, Racica d.o.o., Dražica d.o.o., Pokret Otoka i 20 fizičkih osoba od kojih većina dolazi s područja Cresko-lošinjskog arhipelaga (Vuko, 2021).*

Osim prepoznavanja dionika zelene tranzicije, individualni politički kapacitet je također bitan jer se pomoću njega dobiva uvid u stavove sistemskih aktera poput HEP-a ili relevantnih ministarstava:

*(...) bile su neke slične situacije gdje se isto pokušalo bez HEP-a ali ne možeš bez HEP-a jer ti uvijek treba na kraju pa oni hoće te projekte i njihova je uvijek zadnja pa ćemo vidjeti kako će to uspjeti mislim oni su i dalje monopolisti, ono su si zacrtali te neke lokacije i teško je (...)tu je sad malo to, iako znam da ZEZ dosta sa HEP-om tu i oko tih energetske zajednice i tu su oni dosta gurali teme građanske energije i postoji određeni krug ljudi u HEP-u koji to razumije i podržava, ali oni nisu donosioci odluka u HEP-u, i kada moraju otići jednu stepenicu dalje tu cijela priča staje (...) koja je to otprilike kad promatramo HEP kao instituciju, koja je to otprilike razina menadžmenta na kojoj staje razumijevanje? Pa mislim negdje do srednjeg menadžmenta ide, a onda dalje ne (Fokus grupa 2).*

Kroz poznavanje stavova aktera oko nje, energetska zadruga dobiva uvid u kakvoj klimi ona operira; poticajnoj ili nepoticaajnoj te može li očekivati kojekakvu potporu od svoje okoline:

*(...) gradonačelnik stvarno ide u smjeru energetske neovisnog grada i gdje god se on pokazuje na vijestima širi tu pozitivnu energiju tih energetskih zajednica odnosno energetske klimatski neovisnog grada Križevaca i u tom smjeru se razvijaju njegovi strateški projekti na području grada (...) Tu smo prepoznali svoju priliku i u suradnji sa gradom kojem je to nekakva amo reći glavna politika, energetska neovisnost do 2030., došli smo do neke suradnje (Fokus grupa 2).*

Poznavanje stavova drugih aktera je samo jedna polovica procesa kreiranja mreže dionika zelene tranzicije. Nakon identificiranja potencijalnih dionika, temeljem sposobnosti komuniciranja i pregovaranja, energetska zadruga ih mora pridobiti na svoju stranu da postanu aktivnim dionicima zelene tranzicije te potom uspostaviti suradnju od koje energetska zadruga direktno profitira. Bitno je napomenuti da, kada je riječ o pojedincima koji stupaju u direktan kontakt s JLS, to su ljudi koji su na neki način povezani s JLS, bilo da su dijelom uprave, ili nekog poduzeća u vlasništvu JLS. Energetske zadruge koje imaju pojedince koji su istovremeno zadrugari i usko povezani s JLS imaju uvelike olakšanu mogućnost identificiranja stavova i mišljenja JLS koji su, kao što će u nastavku biti izloženo, bitni za uspješno djelovanje energetskih zadruga:

*(...) trenutno sam zaposlen u gradu Malom Lošinj u kao administrator na europskim projektima. (...) Dobro sam upoznat sa situacijom u javnoj administraciji, recimo to tako, u gradu Malom Lošinj, nešto i u Cresu s obzirom da živim ovdje (...) jedan mora bit iz Lošinja, a da opet isto ima nekakve veze sa gradom i tako i onda je pristao i njega isto to osobno jako zanima (...) direktor jednog amo reći komunalnog poduzeća, to je Lošinj usluge. To je firma koju je osnovao grad Mali Lošinj za upravljanje parkiralištima. (...) E, znači mi imamo sad jednog čovjeka koji se kuži u poslovanje tako, blizu je oltara javne uprave u Lošinj jer je direktor te javne firme (Fokus grupa 1).*

Zaključno o individualnom političkom kapacitetu; energetska zadruga mora imati pojedince koji: a) znaju identificirati ključne aktere zelene tranzicije i b) imaju sposobnost sklopiti suradnički odnos zadruge s tim akterima. Isto tako za lakši „prodor“ u JLS, odnosno, za lakše pretvaranje JLS u dionika zelene tranzicije, zadruge među svojim redovima moraju imati osobu, ili osobe, koje su

na neki način angažirane ili bliske vlasti JLS, jer se na taj način zadruga lakše „probija“ do JLS. Sve u svemu, individualni politički kapacitet je kritičan za energetske zadruge jer pomoću njega, zadruga okuplja aktere oko sebe čime se stvara preduvjet za suradničke aktivnosti, što je bitno s obzirom da je suradnja jedan od faktora uspješnog djelovanja energetskih zadruga.

### 7.3. Organizacijski analitički kapacitet

Za uspješno djelovanje energetske zadruge bitno je da ista ima informacije i podatke koji su joj potrebni. U vezi s tim, energetska zadruga mora imati razvijeni sustav prikupljanja i obrade informacija. Informacije i podatci su velikim dijelom tehničke prirode te služe za uspješno pružanje edukativnih i savjetodavnih usluga:

*Ja ne znam ništa o dizalici topline, dođu tu pitat „koliko je jaka, koliko to košta“ mislim onda je to kupljenje informacija, morali smo to pokupiti u jako kratkom roku, nismo ni očekivali da ćemo morati toliko informacija (...) prošle godine smo još radili studiju slučaja za klijente iz Slovenije (...) i tu je Ivana istraživala neke primjere (...) doslovno je bilo istraživanje cijelog svijeta i onda smo birali najbolje primjere i iz toga napravili veliku studiju slučaja (Fokus grupa 2).*

Dodatno, informacije i podatci se prikupljaju za potrebe kreiranja podloga konkretnih projekata:

*Mi smo radili (...) istraživanje kod ljudi, (...) anketirali smo 150 domaćinstava i onda smo računali, išli smo u svaku punktu stanicu pitat koliko si prodao plina, benzina, (...) mi se nismo bazirali na nekim prosjecima, nego smo zbilja radili ta nekakva anketiranja (...) ja sam izgubio mjesecima doslovno dok smo mi to sve napravili, baseline, koliko otprilike emisija imamo, preračunavat CO<sub>2</sub>, kilovat sate, nafte, benzina, ovoga ili onoga (Fokus grupa 1).*

U ovom kontekstu, organizacijski analitički kapacitet aktivno doprinosi daljnjem razvoju individualnog analitičkog kapaciteta jer zadrugari stječu znanje koje onda aktivno koriste. Organizacijski analitički kapacitet nije kompleksan i višedimenzionalan kao drugi kritični kapaciteti. Unatoč toj „jednostavnosti“ on je svejedno kritičan za uspješno djelovanje energetske zadruge jer pridonosi njenoj profesionalizaciji, (zadruga barata sa kvalitetnim podacima na temelju kojih provodi svoje aktivnosti) i osigurava podršku članova lokalne zajednice (zadruga na temelju ispravnih podataka daje ispravne savjete i educira građane čime si osigurava potporu).

#### 7.4. Organizacijski operativni kapacitet

Ako individualni politički kapacitet stvara preduvjete za suradnju na način da stvara mrežu dionika zelene tranzicije, organizacijski operativni kapacitet je onaj kapacitet koji omogućava da je ta suradnja realna, efektivna i plodonosna na način da preko njega, energetska zadruga: a) uspješno mobilizira svoje resurse te b) uspješno koordinira svoje aktivnosti s aktivnostima dionika zelene tranzicije. Resursi koji bivaju mobilizirani su novac i vlastito znanje i ekspertiza. Novac se mobilizira na način da se isti prikuplja te potom iskorištava za namijenjenu svrhu:

*(...) trebala su nam sredstva za projektnu dokumentaciju i ideja je bila da skupimo 65.000 eura i onda smo počeli kampanju prema već postojećim članovima zadruga i mi smo imali popis od 40-50 članova zadruga (...) Podijelili smo se to po tim popisima, nešto je Franjo zvao, nešto ja, nešto kolega i krenuli smo obrađivati ili informirati te ljude o toj inicijativi (...) S obzirom da to nije išlo digitalno kao što sad imaš platformu i crowdfunding pa vidiš koliko si do sad uplatio i onda bi svi rekli „da da, budem ja uplatio“ i ne kažu koliko će uplatiti. (...) to nam je bilo izmaklo kontroli jer svatko je radio na svoju stranu i mi smo u jednom trenutku shvatili, mi smo skupili u 3 tjedna 100.000 eura (Sastanak 2).*

Znanje i ekspertiza bivaju mobilizirani na način da energetska zadruga organizira edukativne događaje poput javnih edukacija, radionica, tribina i dana otvorenih vrata te općenito daje savjete i informacije:

*(...) imamo dane otvorenih vrata, tu praktički morate uložiti nekoliko sati svog vremena (...) i dođu ljudi i dobiju sve informacije (Dijalog 2).*

Uz mobilizaciju resursa, energetska zadruga mora imati sposobnost koordiniranja svojih procesa i aktivnosti spram dionika zelene tranzicije. Jednostavnije rečeno, ako energetska zadruga želi imati uspješnu suradnju, ona mora biti u konstantnoj komunikaciji i koordinaciji s drugim akterima. Primjerice, KLIK služi kao posrednik između građana i projekatana i izvođača radova. Kako bi KLIK svoju posredničku ulogu kvalitetno obavljao, on mora biti u konstantnoj komunikaciji kako s građanima tako i s projektantima i izvođačima radova, kako bi se posao obavljao pravovremeno i kvalitetno:

*(...) sad imamo 4 suradnika koji projektiraju koji izvode radove za kućanstva (...) tu sad testiramo tu suradnju u biti i njihov način rada i komunikaciju prema klijentima, htjeli bi bit onaj filter koji će osigurati da kad krenu u proces da se on u nekom suvislom vremenskom roku odradi i dođe do finalizacije (...) (...) mi tu imamo svakakvu šarenu ekipu, imamo problem s projektantom koji često predimenzionira ljudima elektrane, imamo problem s izvođačem radova koji je užasno spor, koji 3 mjeseca ne znam ne izda uopće račun kućanstvima (...) sad su ljudi ti koji me zovu svaki dan (...) to meni sad daje dojam za sljedeću godinu da se nađe neki mehanizam kako da se to ne ponovi. Znači neću sad reći, evo tebi 10 projekata pa ih radi pa će on to razvlačiti, nego evo ti 2 pa onda kad ta 2 napraviš dobit ćeš iduća. Ako ćeš ti bit spor netko drugi će ih napraviti pa ćeš ti tu izgubiti nekakvu zaradu jel. I da tako dok ne dođemo, u biti se na neki način sami budu isfiltrirali iz tog s jedne strane, a mi smo tu samo netko tko malo to moderira (Sastanak 1).*

ZEZ, poput KLIK-a ima istu takvu posredničku ulogu:

*(...) jer smo napravili mini javni poziv prema svim instalaterima koje imamo u bazi i rekli, ovo su projekti, trebamo toliko kilowata opreme, toliko kablova i drugih stvari (...) To smo onda (...) i odabrao se jedan izvođač. ZEZ je u konačnici s tim izvođačem napravio okvirni sporazum gdje su se definirali rokovi, cijena koja je bila u ponudama da mora ostati obvezujuća unutar nekog raspona (Sastanak 2).*

Skoro svim promatranim energetske zadrugama su usko pridružene razvojne ili ekološke organizacije, ili udruge. Usko pridruženo doslovno znači da se članovi pridružene organizacije i energetske zadruge preklapaju. Ovakva konstelacija zahtijeva visoku razinu koordinacije. Razlog za objašnjeni splet okolnosti su prepreke koje su nametnute energetskej zadruzi te je osnivanje njoj pridruženih organizacija način da se ta ograničenja zaobiđu. Tako primjerice KLIK je zadruga, ali istovremeno postoji udruga pod istim imenom, Otok Krk ima udrugu Eko Kvarner, Apsyrtides ima agenciju OTRA. Ovakve pridružene agencije služe kao potporni stupovi energetskej zadruzi:

*(...) ovom trenutku nije se zadruga prijavila na projekt, projektu je prijavljena OTRA. (...) mi radimo na projektu zadruge. Znači kroz projekt mi pripremamo dokumentaciju za izgradnju elektrane. OTRA je samo partner u projektu,*

*beneficiary je zadruga. (...) sad ćemo mi raditi neke aktivnosti i to radi OTRA, a mi ćemo to labelati kao zadruga, to je marketinški trik, zadruga nije to, ali (...) iza zadruge stoji skroz druga grupacija koja paralelno vodi energetske tranzicije i kao krak tranzicije pomaže razvoju zadruge. ne javlja se na tim projektima zadruga ona nema kapaciteta ni ljudi ni čega pa se javlja OTRA (Fokus grupa 1).*

Sve u svemu organizacijski operativni kapacitet se može smatrati Ahilovom petom energetskeg zadrugarstva jer isti omogućuje da energetska zadruga aktivno i surađuje s dionicima zelene tranzicije, pritom proizvodeći stvarne projekte i rezultate. S obzirom da je suradnja jedan od faktora uspješnog djelovanja energetskeg zadruge, a organizacijski operativni kapacitet omogućuje tu suradnju, ovaj kapacitet je nedvojbeno Ahilova peta energetskeg zadrugarstva.

### 7.5. Organizacijski politički kapacitet

Organizacijski politički kapacitet energetskeg zadruge osigurava dvije međusobno povezane stvari: kredibilitet i javnu potporu. To čini na dva načina: kroz pridobivanje političke legitimacije, te kroz otvorenu komunikaciju s građanima. Hrvatske energetske zadruge su svjesne da im je potreban legitimitet, odnosno potpora građana te je značajan dio svojih aktivnosti usmjeren spram njih, najčešće u obliku već spomenutih edukativnih i savjetodavnih aktivnosti. Na ovaj način, kao što je ranije navedeno za organizacijski analitički kapacitet, zadruga obrazuje javnost o zelenoj tranziciji što tu javnost čini više pozitivno nastrojenom spram zelene tranzicije i energetskeg zadrugarstva:

*(...) imamo veliki boom na solare, (...) ljudi doslovno dolaze s ceste, svaki dan i traže zapravo informacije o solarima i cjelokupnoj energetskeg obnovi, (...) Ono što je znakovito Klik-a jest strašno jaka uklopljenost u zajednicu i podizanje razine svijesti o važnosti energetskeg tranzicije (...) ono što je bitno građani to prepoznaju naročito u kontekstu u kojem to funkcionira. (...) držimo zajednicu na okupu i kada mi trebamo neku uslugu pomoć nešto što je trebalo u uredu od namještaja koji smo dobili novih biljaka to su nam ljudi dali jer nismo si mogli priuštiti neke stvari da opremimo ured, tako da vidimo da to investiranje u zajednicu nam se na taj način vratilo nije to opipljivo financijski ali vidimo u nekim drugim stvarima. (Fokus grupa 2).*

Nadalje, zadrugari su svjesni da uz edukaciju građana, oni građanima moraju pokazati da to što oni zagovaraju je izvedivo, da drži vodu. Primjeri dobre praske, uz edukativne aktivnosti, služe kao još jedan način stjecanja političkog legitimiteta:

*Pa građani su zapravo vrlo pozitivno reagirali na taj projekt (...) i građani su željni i dalje takvih projekata (Dijalog 1).*

Uz pridobivanje političkog legitimiteta od strane građana, energetske zadruge, takoreći, automatski mogu dobiti politički legitimitet kad ih tijela vlasti podrže. U hrvatskom kontekstu ta tijela vlasti su JLS. Za energetske zadruge je jako plodonosno ako ih podržava lokalna vlast jer na taj način zadruga automatski dobiva kredibilitet i biva viđena kao ozbiljna građanska inicijativa:

*(...) ali tu što su gradovi ušli unutra to na neki način podiže kredibilitet same zadruge kao firme jer ljudi onda vide da to nije nešto gdje se par tu lokalnih šerifa krenulo igrati s nečim, nego iza toga zbilja stoji lokalna vlast i zainteresirana je da se ta priča razvija (Fokus grupa 1).*

Dodatni bonus je, ako je lokalna vlast doista predana zelenoj tranziciji te joj je to jedna od glavnih politika. Na taj način se politički legitimitet zadruge dodatno povećava. Tako je primjerice u Križevcima:

*(...) bitno nam je malo razmatramo u smislu kapaciteta politička podrška, lokalna razina, (...) grad, gradonačelnik i koliko je važan nekako taj politički aspekt i brendiranje izvršne vlasti u smjeru energetske tranzicije u gradu? Pa pokazao se u stvari u vrlo pozitivnom smislu zato što gradonačelnik stvarno ide u smjeru energetski neovisnog grada i gdje god se on pokazuje na vijestima širi tu pozitivnu energiju tih energetskih zajednica odnosno energetski klimatski neovisnog grada Križevaca i u tom smjeru se razvijaju njegovi strateški projekti na području grada tako da i to su ustvari ljudi prepoznali (Fokus grupa 2).*

Uz sve do sada navedeno, energetske zadruge imaju otvorenu komunikaciju spram građana gdje energetska zadruga građanima iznosi svoje projekte kao i druge relevantne informacije:



*Kao cijela zadruga imamo Facebook stranicu svoju, grupu i whatsapp grupu imamo.Širimo tu informaciju koje se događaju, od njih ima tu koji imaju svoje udruge i slično pa ako oni imaju neki event pošalju u grupu (Transkript Križevci).*

Dodatno, osim što energetska zadruga gradi potpuno okruženje oko sebe na temelju komunikacije s građanima, za rast kredibiliteta i javne potpore je potrebno da je komunikacija s građanima dvosmjerna. Na ovaj način zadruga pokazuje da je osjetljiva na potrebe građana te da sluša njihove potrebe i mišljenja te se prilagođava u skladu s istima:

*Meni je posebno zanimljivo gledati kako uspijete očitati zajednicu i prilagoditi joj se kako bi izvukli sto najbolje možete i gradili identitet izjedu ostalog, ali su sasvim drugačije putanje djelovanja i aktivnosti. Recimo samo ove dvije, a da ne govorimo o ZEZ-u koji balansira to sve na razini države, ali je koliko god slični, opet različiti jer se prilagođavate zajednicama u kojima funkcionirate i dajete tim zajednicama (Sastanak 2).*

Dosada se već mogao uočiti manjak otvorenog pristupa kreatorima politika kao način ostvarivanja kredibiliteta i potpore javnosti. Razlog za navedeno je što sve zadruge, izuzev ZEZ-a<sup>2</sup>, ne vrše aktivan angažman spram sistemskih aktera, a onda kada to i rade njihova mišljenja se baš ne uzimaju u obzir:

*(...) ono što je bio važan indikator prilikom donošenja ovog zakona je vrlo intenzivno savjetovanje sa zainteresiranom javnošću, to je bio uvjet i to je bilo napisano kao kvalitativni indikator prilikom donošenja zakona, međutim kako nije isto napravljeno je li, (...) to me zapravo baš zanimalo vi proces izrade zakona vjerojatno niste ni osjetili, moguće da je bio posve zatvoren . Da mislim to kao i*

---

<sup>2</sup> ZEZ ima poseban status u hrvatskom energetsom zadrugarstvu gdje on djeluje na nacionalnoj razini i više služi kao svojevrsna krovna organizacija koja okuplja sve hrvatske energetske zadruge, ali i druge organizacije koje su dijelom zelene tranzicije. ZEZ je nedvojbeno najrazvijenija hrvatska energetska zadruga, a to je radi toga što više od 10 godina djeluje s nacionalnom agendom te je navedeno iziskivalo veći stupanj organizacije i profesionalizacije u svom djelovanju. Za više detalja aktivnostima ZEZ-a v. Curić i Šušnjara *Energetske zadruge: ka koprodukciji zelene energije u Hrvatskoj*.

*svaki zakon na javnom savjetovanju možeš pisati komentare koliko hoćeš forma je ispunjena i to je to. Da, da se primi na znanje to je to (Fokus grupa 2).*

Dakle, iz navedenog se zaključuje da energetske zadruge moraju stremiti ka stjecanjem političkog legitimiteta te aktivno komunicirati s građanima, jer putem opisanog zadruga stječe kredibilitet i potporu javnosti, dva aspekta koji su dijelovi socijalnog i sustavnog faktora uspješnosti energetskih zadruga. Shodno navedenom, organizacijski politički kapacitet se može smatrati Ahilovom petom energetskog zadrugarstva.

## 7.6. Kapaciteti koji nisu kritični za uspjeh zadruga

Na temelju analize, ostala četiri upravljačka kapaciteta nisu identificirani kao kritični kapaciteti. Bitno je naglasiti da, iako ova četiri kapaciteta nisu kritični, to ne znači da ih zadruga ne treba razvijati. Neadekvatna razvijenost kritičnih kapaciteta u potpunosti koči djelovanje energetskih zadruga dok neadekvatna razvijenost ova četiri kapaciteta neće onemogućiti zadrugarsko djelovanje, ali će ga svakako otežati. U skladu s navedenim, iako nisu kritični kapaciteti, energetske zadruge svakako trebaju ulagati napore u njihovu razvijanje. U nastavku će biti obrazloženo zašto navedena četiri kapaciteta nisu kritični kapaciteti. Individualni operativni kapacitet nije određen kao Ahilova peta jer sama priroda energetske zadruge ne zahtijeva prisutnost menadžera koji posjeduje menadžerske vještine. Sve promatrane energetske zadruge, isključujući ZEZ<sup>2</sup>, su relativno malene, imaju jednostavnu organizaciju, fokusirane su isključivo na svoju lokalnu zajednicu te broje jako mali broj ljudi koji obavljaju funkcije u zadruzi. Ukratko rečeno, hrvatske energetske zadruge su jednostavne i linearne u svojoj organizaciji i djelovanju. Shodno navedenom, pošto zadruge nisu toliko razvijene i velike poput tvrtki, javnih institucija i slično, u smislu da nemaju složenu hijerarhiju koji zahtijevaju složene kanale komunikacije, zadruge nemaju potrebu za klasičnim menadžerom koji će onda biti posrednik između vodećeg kadra i „običnih“ zaposlenika. Kao što se moglo iščitati ranije, u procesu odlučivanja sudjeluje cijela zadruga radi demokratskog principa zadrugarstva te dodatno sam vodeći kadar je istovremeno i „obični“ zaposlenik koji obavlja „obične“ funkcije i zadaće:

*(...) ujedno sam i predsjednica skupštine (...) dolaze mi sada sa dokumentacijom i svim pa sam otvorena cijeli dan (...) dođu oni koje interesira ja se posvetim njima pojasnim i popričam o svemu što ih interesira, a meni opet 4 sata drugih ostane za odrađivanje drugih stvari (Fokus grupa 2).*

Nadalje, kada je riječ o budžetiranju ono je bitno kao takvo, ali nije nužno na razini kritičnosti jer zadruga ne operiraju i nemaju proračune ili budžet iz kojih se onda moraju izdvajati stvari za specifične potrebe. Energetske zadruga, novac prikupljaju *ad hoc*, odnosno onda kada je on konkretno potreban. Također, zadruga nemaju više istovremenih projekata između kojih se onda mora preraspodjeljivati novac i ljudstvo, nego u pravilu zadruga vodi jedan projekt te se potom prebaci na drugi, a u međuvremenu obavlja aktivnosti koje ne zahtijevaju značajnu količinu resursa. Dakle iz svega navedenog se vidi da za uspješno djelovanje energetske zadruga nije potreban razvijeni individualni operativni kapacitet. Naravno, ako zadruga želi širiti svoje poslovanje, baviti s više projekata istovremeno, povećati broj zaposlenih itd. ona će morati uložiti u razvitak ovog kapaciteta, ali empirija pokazuje da energetske zadruga postižu rezultate i kad nemaju klasičnog menadžera, odnosno razvijeni individualni operativni kapacitet.

Rezultati istraživanja su pokazali da nijedan sistemski upravljački kapacitet nije kritičan kapacitet energetske zadrugarstva. Sistemski analitički kapacitet, koji predstavlja sustav dostupnih informacija i podataka se nije pokazao kritičnim kapacitetom. Naime, postojeći sustav informacija i podataka se može ocijeniti kao prolazan u smislu da su osnovne informacije i podatci javno dostupni dok je za specifične informacije i podatke potrebno uložiti napor u njihovom pronalasku, ili ih uopće nema, ili su zastarjeli:

*Ali nema na jednom mjestu definirano gdje što kako kad, (...) vodiči su zastarjeli, stari zakonodavni okvir, Danijel je morao loviti više strana pa pitaj Uga pa zovi ovoga onoga (Fokus grupa 1).*

Dodatno, javni službenici često nepravovremeno dostavljaju ono što ih zadruga traže što dodatno otežava rad zadruga:

*(...) nigdje ne piše da treba raditi studiju okoliša i onda zoveš ministarstvo i ono ti odgovori nakon 2-3 tjedna, znači toliko treba proći da bi ti dobio odgovor na banalno pitanje, niko ti neće reći i onda moraš zvat 4-5 puta da te spoje i onda se javila neka ženska tamo da moraš studiju okoliša napraviti. Znači di di, znači kako, to je osnovna informacija i sad ti moraš to tražiti. Izgubiš tri sata da bi naša odgovor na jedno obično pitanje (Fokus grupa 1).*

No unatoč problemima sa sustavom informacija i podataka, sistemski analitički kapacitet nije kritičan zbog toga što zadruge imaju razvijeni organizacijski analitički i operativni kapacitet te na taj način ublažuju negativne posljedice nedovoljno razvijenog sistemskog analitičkog kapaciteta. U praksi to znači da unatoč ne sjajnom informacijskom sustavu, zadruge i dalje uspješno prikupljaju i obrađuju informacije zato što imaju razvijenu sposobnost prikupljanja i obrade podataka, bilo samostalno bilo da informacije i podatke dobivaju od dionika zelene tranzicije:

*(...) Ali nema na jednom mjestu definirano gdje što kako kad, mislim, doslovno nam je Cola pomogao (...) pa smo se uspjeli nekako organizirati, mislim dobro da je to sve napravljeno jer nam onda ne bi možda vraćali jednom nego možda 10 puta sa trgovačkog suda (Fokus grupa 1).*

Nadalje, sistemski operativni kapacitet se nije pokazao kritičnim radi toga što unatoč manjku koordiniranosti i poznavanja međusobnih pozicija tijela nadležnih za zelenu tranziciju i energetske zadruge, zadruge bez većih problema ipak uspješno djeluju:

*Mi smo se kao ZEZ pokušali, išli smo u ovaj proces registriranja kao energetske zajednice i (...) kad su pogledali cijelu aplikaciju, (...) da sve ok, ali nemate navedeno u djelatnostima da se bavite organizacijom tržišta energetske zajednice. Onda smo mi išli prema trgovačkom sudu je li se možemo doregistrirati za tu djelatnost. Oni su rekli, mi uopće ne poznajemo tu djelatnost, nema broja, nema kućice. Sad su se oni našli totalno u disparitetu, ovi to traže, ovi ne znaju da to treba postojati i sad je ta nekakva situacija nejasna. Mi smo onda rekli, amo mi preduhitrit taj slučaj. Jučer gdje ste bili na tehnološkom parku gdje je naša elektrana, mi ćemo napraviti najprimitivniji oblik energetske zajednice između tehnološkog parka i Hedone, kafića i tvornice čokolade (...) Mi ćemo ga napisati na komadu papira i reci evo, sad vi nas registrirajte (Sastanak 2).*

Isto tako, prisutan je očiti manjak aktivne suradnje sistemskih aktera s energetske zadruge, ali evidentno je da taj manjak ne utječe negativno na uspjeh zadruge. Nekima je zapravo tako i draže:

*(...) ne možeš ti sad očekivati da će ti država nešto pomoći, država je trom sustav i to je niškorišti. Znači, ti moraš biti dovoljno spretan da izbjegneš glibove koje ti država postavlja i niš drugo, ja ne očekujem od države ništa (Fokus grupa 1).*

Dakle, unatoč manjku koordinacije između sistemski aktera kao i suradnje sa sistemski akterima, energetske zadruge pronalaze načine kako zaobići administrativne zavrzlake koje im se nameću, a to rade prvenstveno radi pojedinaca koji imaju razvijene sposobnosti problemskog rješavanja. Dakle, sistemski operativni kapacitet nije kritični kapacitet jer se problemi koji proizlaze iz njegove nerazvijenost rješavaju putem individualnog analitičkog kapaciteta, čime je status Ahilove pete tog kapaciteta ponovno potvrđen. Dodatan razlog zašto sistemski operativni kapacitet nije Ahilova peta je poprilično jednostavan: manjak koordinacije sistemskih aktera ne proizvodi tolike negativne posljedice koje bi onemogućile bilokakvo djelovanje energetske zadruge. Naravno, da su sistemski akteri u međusobnoj komunikaciji i suradnji te da surađuju sa zadrugama, to bi zasigurno išlo na dobrobit zelene tranzicije i energetske zadrugarstva, no manjak istih ne uvjetuje totalni krah energetske zadrugarstva.

Naposljetku, sistemski politički kapacitet, koji predstavlja pravni i regulatorni okvir unutar kojeg energetske zadruge operiraju te stavove sistemskih aktera spram zelene tranzicije i energetske zadrugarstva, unatoč možda nekoj intuiciji da je, se ipak nije pokazao kao Ahilova peta energetske zadrugarstva. Na temelju analize, hrvatski pravni i regulatorni okvir po pitanju zelene tranzicije i energetske zadrugarstva se može okarakterizirati kao omogućavajući, ali ne poticajni. To znači da pravni akti u svojoj suštini dopuštaju, omogućavaju i na papiru se zalažu za zelenu tranziciju i energetske zadrugarstvo, ali u praksi je dosta stvari nedorečeno i nesmisleno, što onda otežava djelovanje te može doći do slobodne interpretacije regulative:

*Problem Zakona o zadrugama gdje ako te vi član neke zadruge gubite neka prava recimo na zavodu za zapošljavanje (...) ako želite uzeti za samozapošljavanje (...) da bi mogli koristiti mjeru zavoda za zapošljavanje mora proći 12 mjeseci od članstva u zadruzi znači ne smijete biti član zadruge (...) Isto kad ostanete bez posla dakle postanete nezaposlena osoba dođete na zavod, (...) isto kao OPG-ovci nemate pravo na nikakvu naknadu samo zato jer ste član zadruge (...) To je posljedica toga što se zadruge tretiraju kao društva. Da, oni su društva osoba ali ih zapravo tretiraju kako im paše, dvosmislenost je too much, nekad ti vele ti si društvo osoba, ako hoćeš neki natječaj onda ti si zadruga ti nisi firma, a ako im paše onda si firma to je tako, znači generalno se na zadruge odnosi taj zakon o d.o.o, trgovačkim društvima tj. tretira se skroz pod d.o.o pravilima (Fokus grupa 2).*

Isto tako, nedorečenost i nedvosmislenost može dovesti situacije u kojoj je nešto u potpunosti neprovedivo u praksi kao primjerice ranije spomenute energetske zajednice. Dakle pravni i regulatorni okvir nije takav da u potpunosti onemogućava djelovanje energetskih zadruga, kao što je to u Španjolskoj, ali ga svejedno otežava (v. Cuesta-Fernández i dr., 2020; Capellán-Pérez i dr., 2018):

*Bili ja samo mogao pitat, pošto spominjemo zakonodavni okvir, je li vam imaju neke državne regulacije koje vam otežavaju put da osnujete zadrugu, možda nešto što vas čeka ili što vam je prije bilo, je li ima išta da je baš na nacionalnoj razini da vam smeta? Sa zadrugom u ovom trenutku ne vidimo nekih velikih prepreka (Fokus grupa 1).*

Isto tako, sami sistemski akteri nisu izraženo naklonjeni energetskom zadrugarstvu što opet otežava djelovanja energetskim zadrugama jer zadruge ne mogu očekivati nekakvu potporu od njih:

*(...) postoji određeni krug ljudi u HEP-u koji to razumije i podržava, ali oni nisu donosioci odluka u HEP-u, i kada moraju otići jednu stepenicu dalje tu cijela priča staje, (...) Koja je to otprilike razina menadžmenta na kojoj staje razumijevanje? Pa mislim negdje do srednjeg menadžmenta ide, a onda dalje ne (Fokus grupa 2).*

Ali opet, kao i za pravni i regulatorni okvir, iako sistemski akteri nisu posve prijateljski nastrojeni spram energetskih zadruga, one i dalje uspješno djeluju jer im sistemski akteri ne podmeću nogu, nego ih „samo“ ignoriraju. Dakle, sistem je kao takav trom, usporen, zaostaje za potrebama zadruga te je nefleksibilan. Unatoč navedenom, zadruge ipak uspijevaju djelovati, a to je radi razvijenog individualnog analitičkog kapaciteta. Kao što je opisano ranije, zadruga može uspješno djelovati unatoč problemima koji joj se nameću, pod uvjetom da ima razvijeni individualni analitički kapacitet. Kontekstualizirano, zadruge unatoč problematičnom regulatornom okviru i nerazumijevanju od strane sistemskih aktera, imaju pojedince koji pronalaze rješenja problema koji izniču iz takvog konteksta.

Iz prikaza uloge ne-kritičnih upravljačkih kapaciteta vidljivo je, zaključno, kako hrvatske energetske zadruge ne trebaju imati razvijeni individualni operativni kapacitet, zbog manjka složenosti u svojoj organizaciji i djelovanju koje ne zahtijeva prisutnost menadžera. Nadalje,

istraživanje je pokazalo da su tri systemska kapaciteta nedovoljno razvijena, ali da unatoč tome energetske zadruge i dalje uspješno djeluju. Primaran razlog zašto zadruge ne ovise o sistemskim kapacitetima je visoka razvijenost drugih kapaciteta, primarno individualnog analitičkog te organizacijskog analitičkog i operativnog kapaciteta, čija visoka razvijenost suzbija i minimizira negativne posljedice slabije razvijenih sistemskih kapaciteta:

*Ali dobro, ono što se pokazalo jest da su zadruge u Hrvatskoj otporne (Dijalog 1).*

Dakle može se govoriti o obrnuto proporcionalnom odnosu sistemskih kapaciteta i individualnih i operativnih kapaciteta, gdje manjak razvijenosti sistemskih kapaciteta zahtijeva viši stupanj razvoja individualnih i operativnih kapaciteta, čime se status Ahilove pete tih kapaciteta opetovano potvrđuje. Sve u svemu, unatoč manjku aktivnog poticajnog sistema, zadruge i dalje uspješno sudjeluju u zelenoj tranziciji jer su pokazale da su spretne, snalažljive, prilagodljive i svjesne poteškoća shodno kojima se prilagođavaju u svom djelovanju.

## **8. Rasprava i zaključak**

Na temelju svega izloženog dolazi se do sljedećeg zaključka. Od ukupno devet upravljačkih kapaciteta za njih pet je dokazano da su kritični za uspješno djelovanje hrvatskih energetskih zadruga, odnosno može im se pridodati oznaka Ahilove pete. Kritični upravljački kapaciteti u pitanju su: individualni analitički i politički kapacitet te organizacijski analitički, operativni i politički kapacitet. Individualni analitički kapacitet je identificiran kao najkritičniji od svih jer omogućava zadruzi da uspješno razvija rješenja problema kao i općenite modele djelovanja, na temelju znanja i sposobnosti njenih zadrugara. Individualni politički kapacitet određen je kao Ahilova peta jer putem njega zadruga stvara mrežu dionika zelene tranzicije čime zadruga stvara uvjete za suradnju koja je jedan od faktora uspješnog djelovanja. Organizacijski analitički kapacitet je Ahilova peta jer zadruzi daje sposobnost prikupljanja i analize informacija i podataka čime se doprinosi profesionalizaciji zadruge te se istoj stvara podrška, obje posljedice bivajući faktori uspješnog djelovanja. Nadalje, razvijenost organizacijskog operativnog kapaciteta je ključna za zadrugu jer joj isti omogućava mobilizaciju vlastitih resursa kao i uspješnu koordinaciju s dionicima zelene tranzicije. Shodno navedenom, dolazi do suradnje zadruge s dionicima čime se pozitivno uvjetuje njeno uspješno djelovanje. Naposljetku, organizacijski

politički kapacitet ima status kritičnog kapaciteta jer preko njega zadruga dobiva kredibilitet i potporu javnosti, čime se pozitivno doprinosi sustavnom i socijalnom faktoru uspješnog djelovanja energetske zadruga.

Na drugu stranu, individualni operativni kapacitet kao i sva tri systemska kapaciteta nisu identificirani kao kritični kapaciteti jer ili nisu potrebni zadrugama ili nedostatak razvijenosti biva minimiziran razvijenošću drugih kapaciteta. Individualni operativni kapacitet, koji predstavlja prisutnost menadžera s menadžerskim vještinama, nije kritičan jer su zadruga po svojoj organizaciji i tipu aktivnosti jednostavne da to ne zahtijeva namjenskog menadžera. Ostala tri systemska kapaciteta nisu dovoljno razvijena, ali je to prihvatljivo jer drugi kritični kapaciteti individualne i organizacijske razine služe kao svojevrsna protuteža. Tako nerazvijenost systemskog analitičkog kapaciteta biva suzbijena razvijenošću organizacijskog analitičkog i operativnog kapaciteta, systemski operativni kapacitet ima individualni analitički kapacitet kao protutežu, dok se nerazvijenost systemskog političkog kapaciteta ublažava individualnim analitičkim kapacitetom. Ovakav kontra proporcionalan odnos samo dodatno naglašava kritičnost određenih kapaciteta.

Dodana vrijednost ovog istraživanja je da ono može poslužiti kao svojevrsni priručnik ili savjetnik bilo kome tko želi osnovati uspješnu energetska zadruga. Ovo istraživanje je pokazalo da je sistem, unutar kojeg se odvija zelena tranzicija i djeluju energetske zadruga, neoptimalan što zahtijeva dodatan napor perspektivnih zadrugara u uspostavljanu energetske zadruga. Oni koji doista žele osnovati energetska zadruga te kroz nju sudjelovati u zelenoj tranziciji moraju posebnu pozornost pridodati sljedećim elementima. Prije svega, potrebno je okupiti tim ljudi koji posjeduju raznoliko i relevantno znanje te je potrebno da su ti ljudi aktivno uključeni u proces donošenja odluka. Nužno je imati sposobne pojedince koji će znati prepoznati i stvoriti model djelovanja koji je ispravan za određeni kontekst. Nadalje, ako žele biti uspješne, zadruga moraju stvoriti mrežu dionika zelene tranzicije koja će uključivati JLS, organizacije civilnog društva, tvrtke itd. te aktivno surađivati s tim dionicima. Poseban naglasak se stavlja na JLS od kojih zadruga moraju aktivno tražiti potporu te njegovati zajedničku suradnju. Naposljetku, zadruga moraju biti okrenute građanima te biti aktivno angažirane oko njih, jer to je ustvari jedna od glavnih svrha zadruga općenito. Sve u svemu, energetska zadrugarstvo je trenutno slabo poznat fenomen široj hrvatskoj javnosti, što je šteta s obzirom na njihovu dokazanu moć facilitiranja zelene tranzicije. Unatoč neoptimalnom okviru



djelovanja, energetska zadrugarstva ima ogroman potencijal postati jednim od glavnih nositelja zelene tranzicije u Hrvatskoj.

## 9. Popis literature

1. Ahlemeyer, K., Griese, K.M., Wawer, T., Siebenhüner, B. (2022) Success factors of citizen energy cooperatives in north western Germany: a conceptual and empirical review. *Energy Sustainability and Society* 12(29): 1-14.
2. Braun, V. i Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. London: Sage Publications.
1. Brummer, V. (2018) Of expertise, social capital, and democracy: Assessing the organizational governance and decision-making in German Renewable Energy Cooperatives. *Energy Research & Social Science* 37(1): 111-121.
2. Capellán-Pérez, I., Campos-Celador, Á. i Terés-Zubiaga, J. (2018) Renewable Energy Cooperatives as an instrument towards the energy transition in Spain. *Energy Policy* 123(1): 215-229.
3. Caramizaru, A. i Uihlein, A. (2020) *Energy communities: an overview of energy and social innovation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
4. Cashore, B. (2002) Legitimacy and the Privatization of Environmental Governance: How Non-State Market-Driven (NSMD) Governance Systems Gain Rule-Making Authority. *Governance* 15(4): 503-529.
5. Cohen, W. M. i Levinthal, D.A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35(1): 128-152.
6. Creswell, J.W. (2015) *Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson Education.
7. Cuesta-Fernandez, I., Belda-Miquel, S. i Calabuig Tormo, C. (2020) Challengers in energy transitions beyond renewable energy cooperatives: community-owned electricity

- distribution cooperatives in Spain. *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 33(2): 140–159.
8. Hartley, K. i Zhang, J. (2018) Measuring Policy Capacity Through Governance Indices. U: Wu, Xun i Ramesh, M. i Howlett, Michael (ur) *Policy Capacity and Governance* (str. 67-99). London: Palgrave Macmillan.
  9. Heras-Saizarbitoria, I., Sáezb, L., Allura, E. i Morandeirab, J. (2018) The emergence of renewable energy cooperatives in Spain: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 94(1): 1036-1043.
  10. Howlett, M. (2018) Policy Analytical Capacity: The Supply and Demand for Policy Analysis in Government. U: Wu, Xun i Ramesh, M. i Howlett, Michael (ur) *Policy Capacity and Governance* (str. 49-66). London: Palgrave Macmillan.
  11. Howlett, M. i Ramesh M. (2015) Achilles' heels of governance: Critical capacity deficits and their role in governance failures. *Regulation and Governance* 10(4): 301-313.
  12. Hsu, A. (2018) Measuring Policy Analytical Capacity for the Environment: A Case for Engaging New Actors. U: Wu, Xun i Ramesh, M. i Howlett, Michael (ur) *Policy Capacity and Governance* (str. 99-122). London: Palgrave Macmillan.
  13. Hufen, H. i Koppenjan, J. (2015) Local renewable energy cooperatives: revolution in disguise? *Energy, Sustainability and Society* 5(1): 1-14.
  14. ICA (International Co-operative Alliance) (2015) Guidance Notes to the Co-operative Principles. <https://ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/guidance-notes-en-221700169.pdf>. Pristupljeno 27. svibnja 2024.
  15. Karo E. i Kattel, R. (2018) Innovation and the State: Towards an Evolutionary Theory of Policy Capacity. U: Wu, Xun i Ramesh, M. i Howlett, Michael (ur) *Policy Capacity and Governance* (str. 123-150). London: Palgrave Macmillan.
  16. Miles, M.B. i Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis*. London i New Delhi: SAGE Publications.

17. Mukherjee, I., Coban, M.K. i Bali, A.S. Olejniczak (2021) Policy capacities and effective policy design: a review. *Policy Sciences* 54(1): 243–268.
18. Otamendi-Irizar, I., i Grijalba, O., Arias, A., Pennese, C. i Hernández, R. (2022) How can local energy communities promote sustainable development in European cities? *Energy Research & Social Science* 84(1): 1-15.
19. Özgül, S., Koçar, G. i Eryaşar A. (2020) The progress, challenges, and opportunities of renewable energy cooperatives in Turkey. *Energy for Sustainable Development* 59(1): 107-119.
20. Ruggiero, S., Isakovic, A., Busch, H., Auvinen, K., i Faller, F. (2019). *Co2mmunity Working Paper 2.3 - Developing a Joint Perspective on Community Energy: Best Practices and Challenges in the Baltic Sea Region*. Lund: University of Lund.
21. Seyfang, G., Park, J.J. i Smith, A. (2013) A thousand flowers blooming? An examination of community energy in the UK. *Energy Policy* 61(1): 977–989.
22. Soeiro, S. i Dias, M.F. (2019) Renewable energy cooperatives: a systematic review. Rad izložen na 2019 16th International Conference on the European Energy Market. Ljubljana 18-20. rujna 2019. <https://ieeexplore.ieee.org/document/8916546> Pristupljeno 12. svibnja 2024.
23. Tarhan, M.D. (2015) Renewable Energy Cooperatives: A Review of Demonstrated Impacts and Limitations. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity* 4(1): 104-120.
24. Van der Schoor, T., van Lente, H., Scholtens, B. i Peine, A. (2016) Challenging obduracy: How local communities transform the energy system. *Energy Research & Social Science* 13(1): 94-105.
25. Wagemans, D., Scholl, C. i Vasseur, V. (2019) Facilitating the Energy Transition—The Governance Role of Local Renewable Energy Cooperatives. *Energies* 12 (21): 1-20.
26. Wu, X. i Ramesh, M. i Howlett, M. (2018) Policy Capacity: Conceptual Framework and Essential Components. U: Wu, X. i Ramesh, M. i Howlett, M. (ur) *Policy Capacity and Governance* (str. 1-29). London: Palgrave Macmillan

27. Wu, X. i Ramesh, M. i Howlett, M. (2015) Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society* 34(1): 165-171
28. Yildiz, Ö., Rommel, J., Deborc, S., Holstenkamp, Lars, Mey, F., Müller, J.R., Radtke, J. i Rognli, J. (2015) Renewable energy cooperatives as gatekeepers or facilitators? Recent developments in Germany and a multidisciplinary research agenda. *Energy Research & Social Science* 6(1): 59-73.
29. Zhang, Y., Lee, R. i Yang, K. (2012) Knowledge and Skills for Policy Making: Stories from Local Public Managers in Florida. *Journal of Public Affairs* 18(1): 183-208.

### **Službeni dokumenti**

1. UN (Ujedinjeni Narodi) (2022) The Sustainable Development Goals Report 2022. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf>. Pristupljeno 25. svibnja 2024.

### **Fokus grupe, sastanci i dijalozi**

1. Fokus grupa 1: Fokus grupa Cres (2022) Fokus grupa s vodećim članovima energetske zadruge Apsyrptides. Cres: Provedeno 9. svibnja.
2. Fokus grupa 2: Fokus Grupa Križevci (2022) Fokus grupa s vodećim članovima energetske zadruge KLIK. Križevci: Provedeno 13. lipnja.
3. Sastanak 1: Sastanak 1 na dvodnevnoj konferenciji projekta JEDRO u Križevcima (2022) Sastanak s članovima energetske zadruge i članovima projekta JEDRO. Križevci: Provedeno 12. prosinca.
4. Sastanak 2: Sastanak 2 na dvodnevnoj konferenciji projekta JEDRO u Križevcima (2022) Sastanak s članovima energetske zadruge i članovima projekta JEDRO. Križevci: Provedeno 13. prosinca
5. Dijalog 1: Dijalog 1 između nekoliko članova različitih hrvatskih energetske zadruge organiziran *online* od strane Pokreta otoka. Provedeno 29. rujna 2022.

6. Dijalog 2: Dijalog 2 između nekoliko članova različitih hrvatskih energetske zadruga organiziran *online* od strane Pokreta otoka. Provedeno 30. travnja 2023.

### **Internetski izvori**

1. Vuko, Lj. (2021) U gradu Cresu osnovana je energetska zadruga Apsyrtidies, prva takva na našim otocima. *Jutarnji list* 3. svibnja. <https://www.jutarnji.hr/planet/u-gradu-cresu-osnovana-je-energetska-zadruga-apsyrtidies-prva-takva-na-nasim-otocima-15070275>.  
Pristupljeno 22. svibnja 2024.
2. ZEZ.coop (2022) Policy Lab – Energetske zajednice su u zakonu. Što to znači u praksi? <https://www.zez.coop/policy-lab-energetske-zajednice-su-u-zakonu-sto-to-znaci-u-praksi/>.  
Pristupljeno 9. lipnja 2023.

## 10. Prilog 1: kodovi dobiveni tematskom analizom građe o upravljačkim kapacitetima hrvatskih energetske zadruga

<b>Kod</b>	<b>Podkod</b>	<b>Podpodkod</b>
Individualni analitički kapacitet – IAK	Znanje – ZNA Generiranje ideja – GEI	Znanje o zelenoj tranziciji – ZZT Zadrugarsko znanje – ZZZ Pravno znanje – ZPZ Tehničko znanje – ZTZ Problemsko rješavanje – GPS Modeli djelovanja – GMD
Individualni operativni kapacitet – IOK	Strateško planiranje – STP Resursi – RES	
Individualni politički kapacitet – IPK	Identifikacija – IDE Pregovaranje i komuniciranje – PIK	
Organizacijski analitički kapacitet – OAK	Prikupljanje i obrada – PIO	
Organizacijski operativni kapacitet – OOK	Suradnja – SUR Koordinacija – KOO	Suradnja s bliskim organizacijama – SBO Suradnja s JLS – SSJ Suradnja s projektantima i izvođačima radova – SSP Suradnja s tržišnim akterima – SST Unutarnja koordinacija – KUK Vanjska koordinacija – KVK
Organizacijski politički kapacitet – OPK	Legitimitet – LEG Pristup – PRI Komunikacija – KOM	Edukacija građana – LEG Potpora JLS – LPJ Primjeri dobre prakse – LDP Komunikacija ciljeva – KKC Dvosmjerna komunikacija – KDK
Sistemske analitičke kapacitete – SAK	Dostupnost podataka – DPO Dostupnost službenika – DSL	
Sistemske operativne kapacitete – SOK	Sistemska koordinacija - SKO Suradnja sa zadrugama – SSZ	
Sistemske političke kapacitete – SPK	Pravni okvir – PRO Sistemske stavove – SIS	Jasno definirane odredbe – PDO Pozitivan pravni okvir – PPP

Izvor: autor

## **Sažetak**

Rad analizira hrvatske energetske zadruge kroz prizmu upravljačkih kapaciteta, kako su ih definirali Wu, Howlett i Ramesh, s ciljem uviđanja koji su upravljački kapaciteti kritični za uspješno djelovanje hrvatskih energetske zadruge. Kritični upravljački kapaciteti se još zovu Ahilove pete te od sveukupno devet upravljačkih kapaciteta, njih pet je identificirano kao Ahilove pete hrvatskog energetske zadrugarstva.

**Ključne riječi:** zelena tranzicija, energetske zadruge, upravljački kapaciteti, javne politike

## **Summary**

The study analyzes Croatian energy cooperatives through the lens of policy capacities as defined by Wu, Howlett, and Ramesh, with the aim of identifying which policy capacities are critical for the successful operation of Croatian energy cooperatives. The critical policy capacities are also referred to as Achilles' heels, and out of a total of nine policy capacities, five have been identified as Achilles' heels of Croatian energy cooperatives.

**Keywords:** green transition, energy cooperatives, policy capacity, public policy