

# Uloga edukacije u razvoju socijalnog poduzetništva u republici hrvatskoj I njezin utjecaj na uspješnost menadžmenta socijalnih poduzeća

---

Skurić, Nina

Doctoral thesis / Disertacija

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:916774>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-02**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR. MIJO MIRKOVIĆ” PULA

Nina Skurić

**ULOGA EDUKACIJE U RAZVOJU  
SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ I NJEZIN  
UTJECAJ NA USPJEŠNOST  
MENADŽMENTA SOCIJALNIH PODUZEĆA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor:

prof. dr. sc. Marina Dabić

Pula, 2020. godine

JURAJ DOBRILA UNIVERSITY OF PULA  
FACULTY OF ECONOMICS AND TOURISM  
"DR. MIJO MIRKOVIĆ"

Nina Skurić

**ROLE OF EDUCATION IN DEVELOPING  
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN  
REPUBLIC OF CROATIA AND ITS  
INFLUENCE TO SOCIAL ENTERPRISES  
MANAGEMENT EFFICACY**

DOCTORAL THESIS

Supervisor:

Marina Dabić, Ph.D.

Pula, 2020

## PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANDU

**Prezime i ime:** Skurić Nina

**Datum i mjesto rođenja:** 17. ožujka 1963. u Dubrovniku

**Naziv poslijediplomskog studija i godina:** Executive Leadership Program in Hospitality and Tourism Management, Rochester Institute of Technology, RIT, Rochester, NY, USA, 1999.

## PODACI O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

**1. Naslov doktorske disertacije:** Uloga edukacije u razvoju socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i njezin utjecaj na uspješnost menadžmenta socijalnih poduzeća

**2. UDK:** \_\_\_\_\_

**3. Fakultet na kojem je rad obranjen:** Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković” Pula.

## POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

### 1. Povjerenstvo za ocjenu podobnosti teme:

1. prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, predsjednik povjerenstva
2. prof. dr. sc. Marina Dabić, mentor
3. dr. sc. Saša Poljanec- Borić, član

**2. Datum prihvatanja teme: 12. ožujka 2015.**

**3. Mentor:** prof. dr. sc. Marina Dabić

### 4. Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, predsjednik povjerenstva
2. prof. dr. sc. Violeta Šugar, član
3. dr. sc. Saša Poljanec-Borić, član

**5. Povjerenstvo za obranu rada:**

1. prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, predsjednik povjerenstva
2. prof. dr. sc. Violeta Šugar, član
3. Dr. sc. Saša Poljanec-Borić, član
4. prof. dr. sc. Morena Paulišić, zamjenski član

**6. Datum obrane rada:** 12. studenoga 2020.

Sadržaj:

ZAHVALE.....	1
SAŽETAK .....	1
SUMMARY .....	1
1 UVOD.....	1
1.1 UVODNA RAZMATRANJA.....	1
1.2 PROBLEM ISTRAŽIVANJA .....	5
1.3 SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	9
1.4 HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA .....	9
1.5 METODE ISTRAŽIVANJA .....	14
1.6 OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS .....	25
1.7 KOMPOZICIJA RADA .....	26
2 DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO .....	29
2.1 KONCEPT DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA .....	29
2.2 OBILJEŽJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA.....	35
2.3 „SOCIJALNA“ I „PODUZETNIČKA“ KOMPONENTA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA .....	37
2.4 HIBRIDNA PRIRODA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA.....	44
2.5 ULOGA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA.....	46
2.5.1 Društveno poduzetništvo i neprofitne organizacije.....	47
2.5.2 Društveno poduzetništvo i korporativna društvena odgovornost .....	49
2.5.3 Društveno poduzetništvo i društveni kapital .....	50
2.6 DRUŠTVENI PODUZETNIK.....	53
3 RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA.....	65
3.1 DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U SVIJETU .....	65
3.2 DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U RAZVIJENIM ZEMLJAMA .....	69
3.3 DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U ZEMLJAMA EUROPSKE UNIJE.....	74

3.4	DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U ZEMLJAMA U RAZVOJU .....	84
3.4.1	Društveno poduzetništvo u zemljama Latinske Amerike.....	85
3.4.2	Društveno poduzetništvo u zemljama Bliskog istoka .....	90
3.4.3	Društveno poduzetništvo u Južnoj Aziji i Kini.....	94
3.5	DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U POSTKOMUNISTIČKIM ZEMLJAMA SREDNJE I ISTOČNE EUROPE .....	99
3.6	TRADICIJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U RAZLIČITIM KULTURAMA .....	102
4	DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	106
4.1	RAZVOJ PODUZETNIŠTVA .....	106
4.1.1	Čimbenici u razvoju poduzetništva .....	108
4.2	ULOGA SUSTAVA SOCIJALNE SKRBI.....	110
4.3	ULOGA NEPROFITNIH UDRUGA.....	113
4.4	PRAVNI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	115
4.4.1	Zakonski oblici društvenih poduzeća .....	119
4.4.2	Modeli društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	120
4.5	INSTITUCIJE, POLITIKE I STRATEGIJE ZA RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA .....	123
4.6	DOSTUPNOST OBRAZOVANJA O DRUŠTVENOM PODUZETNIŠTVU .....	127
5	EMPIRIJSKI DIO ISTRAŽIVANJA .....	130
5.1	STUDIJE SLUČAJA NEKOLIKO ORGANIZACIJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	130
5.1.1	Metodologija i prikupljanje traženih podataka .....	130
5.1.2	Opis oglednih organizacija .....	135
5.1.3	Rekapitulacija slučajeva .....	176
5.1.4	Analiza odgovora na pitanja iz intervjua.....	183
5.1.4.1	Razumijevanje značenja i koncepta društvenog poduzetništva.....	183

5.1.4.2	Percepcija društvenog poduzetništva u javnosti .....	184
5.1.4.3	Prepoznavanje uloge vlastitih društveno-poduzetničkih pothvata u stvaranju društvene vrijednosti.....	184
5.1.4.4	Vlastiti razlozi za pokretanje društvenog poduzetništva .....	185
5.1.4.5	Prednosti i nedostaci bavljenja društvenim poduzetništvom.....	185
5.1.4.6	Utjecaj etičkih načela društvenog poduzetnika na djelovanje društveno-poduzetničkih pothvata .....	186
5.1.4.7	Uloga vlastitog obrazovanja u vođenju društveno-poduzetničkih pothvata	186
5.1.4.8	Utjecaj obrazovanja za društveno poduzetništvo na upravljanje organizacijama društvenog poduzetništva: ostvarenje socijalne misije i poduzetničkog cilja	186
5.1.4.9	Mogućnosti razvoja ljudskih resursa u društvenom poduzetništvu .....	187
5.1.4.10	Prepreke i poticaji razvoju društvenog poduzetništva.....	188
5.2	POTPORNE INSTITUCIJE U RAZVOJU DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA	190
5.2.1	Uloga hrvatskih županija u poticanju razvoja društvenog poduzetništva .....	196
5.2.2	Uloga razvojnih agencija u poticanju razvoja društvenog poduzetništva .....	199
5.2.3	Informiranost potpornih institucija o konceptu i značenju društvenog poduzetništva.....	202
5.2.4	Razumijevanje uloge društvenog poduzetništva u rješavanju socijalnih pitanja i razvoju ljudskih resursa .....	205
5.2.5	Suradnja s neprofitnim organizacijama u poticanju razvoja društvenog poduzetništva.....	217
5.2.6	Informiranost javnosti o dobrim primjerima društveno-poduzetničkih pothvata	219
5.2.7	Uključenost društvenog poduzetništva u strategije razvoja lokalne zajednice.	221
5.3	OBRAZOVNE INSTITUCIJE .....	224
5.3.1	Provedba ankete sa studentima .....	224



5.3.2	Uloga obrazovanja u razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj	230
5.3.3	Obrazovni programi za društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj .....	231
5.3.4	Društveno poduzetništvo kao dio kurikuluma na visokoškolskim ustanovama u Republici Hrvatskoj .....	233
5.3.5	Uključenost obrazovnih ustanova u procese pokretanja i provedbe društveno-poduzetničkih pothvata .....	233
6	MODEL RAZVOJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	239
6.1	REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA .....	239
6.2	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	256
6.3	PREPORUKA ZA MODEL RAZVOJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	258
7	IMPLIKACIJE, OGRANIČENJA I PREPORUKE .....	261
7.1	TEORIJSKE IMPLIKACIJE PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA.....	261
7.2	PRAKTIČNE IMPLIKACIJE PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA .....	261
7.3	OGRANIČENJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA .....	262
7.4	PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA.....	262
8	ZAKLJUČAK.....	264
9	LITERATURA .....	265
10	POPIS TABLICA, GRAFOVA I SLIKA .....	287
10.1	Popis tablica .....	287
10.2	Popis grafova .....	288
10.3	Popis slika .....	289
11	PRILOZI .....	290
11.1	Prilog – Anketa za studente.....	290
11.2	Prilog – Anketa za županije.....	293
11.3	Prilog – Dopis i pitanja za intervju s društvenim poduzetnicima .....	300

11.4	Prilog – Dopis i dodatna pitanja za intervju s društvenim poduzetnicima.....	305
11.5	Prilog – Dopis i pitanja za intervju s razvojnim agencijama.....	308
12	ŽIVOTOPIS .....	311

## ZAHVALE

Tijekom pisanja doktorskog rada svaki doktorand prolazi kroz proces koji traži mnogo vlastitog truda i ulaganja. Međutim do uspješnog završetka ovog zahtjevnog puta kandidat ne bi mogao doći bez pomoći drugih ljudi. Zato ovdje želim spomenuti nekoliko osoba kojima dugujem iskrenu zahvalnost. U prvom redu želim zahvaliti svojoj mentorici, prof. dr. sc. Marini Dabić što me je ustrajno vodila tijekom izrade mog doktorskog rada. Ujedno zahvaljujem prof. dr. sc. Marli Gonan Božac i dr. sc. Saši Poljanec-Borić na njihovim sugestijama prilikom obrane teza teme moje doktorske disertacije.

Također, iskrena zahvala kolegama moje generacije doktoranada, posebno Ani Čuić Tanković i Besimu Agušaju, koji se me podržavali i ohrabivali u svladavanju prepreka koje su se znale ispriječiti na putu izrade doktorskog rada. Posebnu zahvalu dugujem i profesoricama s dubrovačkog sveučilišta, prof. dr. sc. Ivoni Milić Beran i Ivoni Vrdoljak Raguž, koje su, svaka na svoj način, doprinijele osmišljavanju pojedinih dijelova složenog mozaika doktorske disertacije. Iskreno zahvaljujem mojoj prijateljici, dr. sc. Tini Lee Odinsky-Zec, na povjerenju, prijateljskom poticanju i pomoći.

I na kraju želim zahvaliti svojoj obitelji, dragim roditeljima na njihovu strpljenju i podršci, svojem bratu i sestri na potpori i razumijevanju.

Ova doktorska disertacija predstavlja zajednički uspjeh svih nas i zato svima od srca zahvaljujem.

U Dubrovniku, siječanj 2020. godine

## SAŽETAK

Doktorska disertacija usmjerena je na istraživanje razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj u odnosu na ulogu edukacije koja također utječe na upravljanje u društvenom poduzetništvu te na njegovu djelotvornost u pojedinoj lokalnoj zajednici.

Nastoji se utvrditi bi li veća prepoznatljivost fenomena na institucionalnoj razini, kao i poboljšanje općeg razumijevanja uloge koju socijalno poduzetništvo može imati u hrvatskom društvu imalo pozitivan utjecaj na njegov daljni razvoj. Propituje se bi li uvođenje specifičnih obrazovnih programa o društvenom poduzetništvu i njihovo uključivanju u sustave formalnog institucionalnog i neformalnog obrazovanja doprinijelo upravljanju organizacijama društvenog poduzetništva s ciljem pronalaženja rješenja za socijalna pitanja određene zajednice.

Istraživačka je pretpostavka rada da razina prepoznatljivosti i stečenih znanja o društvenom poduzetništvu značajno utječe na razvoj društvenog poduzetništva, a time i na upravljanje društveno-poduzetničkim organizacijama. Empirijski dio istraživačkog rada usmjerit će se na predstavnike organizacija društvenog poduzetništva, potpornih institucija i organizacija koje utječu na razvoj društvenog poduzetništva kako bi se ispitale karakteristike i značenje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te dobile preporuke za prijedlog budućeg modela razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: društveno poduzetništvo, društveno poduzeće, društveni poduzetnik, edukacija o društvenom poduzetništvu.

## **SUMMARY**

This doctoral thesis focuses on researching a social entrepreneurship development in the Republic of Croatia in relation to the role of education that also influences social entrepreneurship management and its efficiency within particular local community.

Its endeavor is to determine if a better phenomenon recognition at institutional level along with the enhanced understanding of the potential role of social entrepreneurship in Croatian society, could have a positive impact on social entrepreneurship development. The doctoral thesis analyses if the introduction of specific social entrepreneurship educational programs into formal institutional and non-formal education system would enhance social entrepreneurship management seeking to find solutions to persistent social problems.

A research premise is that a social entrepreneurship recognition and proficiency level significantly influences its development as well as management of social entrepreneurship organizations. The empirical research focuses on representatives of social entrepreneurship organizations, supportive institutions and organizations affecting social entrepreneurship development in order to examine properties and significance of social entrepreneurship in the Republic of Croatia as well as to gain recommendations for creation of the future model of social entrepreneurship development in the Republic of Croatia.

Key words: social entrepreneurship, social enterprise, social entrepreneur, social entrepreneurship education.

# 1 UVOD

## 1.1 UVODNA RAZMATRANJA

U suvremenom društvu svakodnevno rastu nezadovoljene socijalne potrebe određenih skupina koje su u nepovoljnom socijalnom položaju. Složene sigurnosne, ekonomske i socijalne prilike čine okvir unutar kojeg se javljaju nova socijalna pitanja. U mnogim državama javne političke i ekonomske institucije ne uspijevaju pronaći učinkovita rješenja za nagomilane socijalne probleme. Suočavajući se sa suvremenim socijalnim pitanjima, socijalno poduzetništvo pristupa rješavanju socijalnih problema na inovativan način te pronalazi nove modele postupanja kako bi se postiglo adekvatno rješenje koje će doprinijeti općoj dobrobiti određene zajednice (Johnson, 2000; Mair i Marti, 2006).

Socijalno poduzetništvo nastaje u Europi kasnih 80-ih godina prošlog stoljeća. Usporedo s nastajanjem socijalnog poduzetništva u europskim zemljama, ono se počinje razvijati i u Sjedinjenim Američkim Državama, iako su tamošnje okolnosti bile drugačije od europskih. Premda sasvim neovisno, i u Europi i u Americi istodobno se analizira pojam socijalnog poduzetništva, njegovo mjesto i uloga unutar sveukupne ekonomije te se istražuje njegova interakcija s tržištem, civilnim društvom i javnim politikama (Defourney i Nyssens, 2010). Kako socijalno poduzetništvo kombinira snalažljivost tradicionalnog poduzetništva i svoju misiju usmjerenu prema promjeni u društvu (Seelos i Mair, 2005), od socijalnog poduzetništva se očekuje pronalaženje novih načina stvaranja i održavanja društvene vrijednosti pri ostvarivanju poduzetničkih ciljeva i društvene dobrobiti (Diochorn i Anderson, 2011).

Rješavanje određenog socijalnog problema ključan je motiv za pokretanje socijalnog poduzetništva, stoga važnu ulogu u provođenju socijalno-poduzetničkih pothvata imaju etičke vrijednosti i životna načela socijalnih poduzetnika (Patel i Mehta, 2011). Već u 15. stoljeću Benedikt Kotruljević, u svom djelu *Knjiga o umijeću trgovanja*, govori o trgovčevim moralnim vrlinama, podrazumijevajući pritom da trgovac mora biti osoba koja poštuje etička načela u privatnom životu i u poslovnoj sferi (Bačeković, 2006). Iako je stvaranje profita u središtu poduzetničkih aktivnosti, razvoj poduzetništva doprinosi i postizanju neekonomskih rezultata, što se ogleda u koristi za pojedinca te omogućuje socijalni i ekonomski razvoj zajednice (Venkataraman, 1997). Jedna je od glavnih razlika između tradicionalnog i socijalnog poduzetništva pogled na stvaranje profita. Dok je za tradicionalno poduzetništvo

ključno stvaranje ekonomske koristi, za socijalno poduzetništvo na prvom mjestu je stvaranje nove vrijednosti za društvo, a ostvareni se profit koristi u svrhu unaprjeđenja općeg dobra. Iako je socijalnim poduzetnicima primarno ostvarenje socijalne misije, inicijative socijalnog poduzetništva također prihvaćaju i aktivno primjenjuju strategije „stvaranja profita“, što im omogućuje postizanje socijalnog cilja (Dees, 1998). Prema tome, prvi je cilj socijalnog poduzetništva stvaranje društvene dobrobiti, dok je stvaranje ekonomske vrijednosti, u obliku zarade, potrebno kako bi se osigurala održivost inicijative i financijska samodostatnost (Mair i Marti, 2006).

Značajna osobina organizacija socijalnog poduzetništva primjena je tradicionalnih ekonomskih sredstava pri ostvarivanju socijalnog cilja. U cilju rješavanja socijalnog problema socijalno poduzetništvo traži najučinkovitiji organizacijski oblik pomoću kojega će mobilizirati raspoložive resurse potrebne za rješavanje ovog problema (Noruzi, Westover i Rahimi, 2010). U situacijama kad neprofitne organizacije započinju provoditi aktivnosti koje su u skladu sa njihovom socijalnom misijom, a koje im istovremeno donose i prihod, nastaje socijalno poduzetništvo koje se najčešće javlja u obliku socijalnog poduzeća kao organizacije socijalnog poduzetništva. Pojam socijalnog poduzeća prvi se put javlja u Europi oko 1990. godine. U isto vrijeme, unutar trećeg sektora, uočava se nastajanje poduzetničke dinamike. Treći je sektor nastao, u prvom redu kao odgovor javnom sektoru, ali i profitnim organizacijama, zbog neodgovarajućeg načina rješavanja socijalnih potreba ili propusta javnog sektora u rješavanju ovih pitanja (Defourney i Nyssens, 2010). Većina istraživača u europskoj tradiciji gleda na treći sektor kao na područje koje uključuje zadruge, udruge, društva za uzajamnu pomoć i zaklade, koje se drugim riječima nazivaju „socijalna ekonomija“. Socijalni poduzetnici omogućavaju zapošljavanje osoba u nepovoljnom položaju na tržištu rada, promovirajući njihovo socijalno uključivanje, čime jačaju ekonomsku solidarnost. Cilj socijalnih poduzetnika je, u prvom redu, utjecati na društvo, a ne stvarati profit za vlasnike i dioničare. Međutim, pri tom nailaze na *grbav teren* te se suočavaju s ogromnim izazovima (European Commission, 2014).

Socijalna poduzeća uključuju, između ostalog, organizacije civilnog društva koje ostvaruju prihod za pružene usluge ili proizvode, financijske institucije koje odobravaju mikrokreditiranje uz pružanje ostalih financijskih usluga i informacija te zadruge koje zapošljavaju predstavnike skupina nezaposlenih (Kerlin, 2009). Socijalna poduzeća nova su vrsta organizacija te stoga zahtijevaju profesionalnu stručnost i podršku kako bi poboljšala svoju održivost. Pritom ključnu ulogu imaju voditelji i osnivači socijalnih poduzeća koji

moraju poboljšati svoje menadžerske sposobnosti ili delegirati kontrolu stručnijim pojedincima (Borzaga i Solari, 2001). Socijalna poduzeća su većinom mala te su njihove mogućnosti povećanja vlastitih prihoda ograničene. Stoga ova poduzeća ne mogu stvoriti značajne mogućnosti zaposlenja ni osigurati dodatnu izobrazbu zaposlenika niti omogućiti druge troškove povezane sa zapošljavanjem slabo kvalificiranih radnika. Sredstva i načini za razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina u socijalnim poduzećima su često nedostatna pa su izgledi za dugoročno preživljavanje socijalnih poduzeća ograničeni ukoliko ne razviju modele poslovanja koji će im omogućiti ostvarenje određenog financijskog učinka i pronalaženje novih načina financiranja (Schoor, 2006; Di Zhang i Swanson, 2014).

Sljedeći, važan izazov za menadžere socijalnih poduzeća vrlo je karakteristična priroda odnosa između zaposlenika socijalnih poduzeća. Dok stvaranje radnih mjesta može biti važan socijalni doprinos tradicionalnog poduzeća, ono može biti razlog postojanja socijalnog poduzeća s naglaskom na radnu integraciju. Tradicionalna poduzeća nastoje pridobiti talentirane kadrove zapošljavajući radnike s najviše znanja i iskustva koje u tom trenutku mogu pronaći i priuštiti. Oni traže ljude koji će posao obavljati na najbolji mogući način. Mnoga socijalna poduzeća, nasuprot tome, aktivno nastoje stvoriti mogućnosti zapošljavanja, uključujući plaćenu obuku dugotrajno nezaposlenim osobama, osobama koje imaju teškoće u učenju, bivšim zatvorenicima, osobama s niskim stupnjem obrazovanja ili ostalim društvenim skupinama s niskom stopom zaposlenosti. Oni traže zaposlenike koji će posao obaviti dovoljno dobro (Peattie i Morley, 2008; Gidron, 2014). Osim što oskudijeva resursima, socijalnom poduzeću često nedostaje marketinško iskustvo. Marketing socijalnih poduzeća obično se zasniva na intenzivnoj osobnoj promociji poduzetnika osnivača socijalnog poduzeća. Međutim, njima često nedostaje vremena, znanja, vještina i marketinške orijentacije u razvijanju formalnog pristupa marketinškim strategijama i aktivnostima (Peattie i Morley, 2008). Uz navedeno, menadžeri socijalnih poduzeća suočavaju se s izazovima u upravljanju identitetom organizacije, balansirajući između pronalaženja različitih načina financiranja poduzeća i odgovora na pritiske tržišta te na zahtjeve za profesionalizmom od strane kupaca, sponzora i konkurencije (Peattie i Morley, 2008).

Percepcija poduzetničke sposobnosti, kao i dosljednosti socijalnog poduzetnika u provođenju socijalne misije, te stav prema socijalnim poduzećima, utječu na namjere donatora i njegovo ponašanje (Smith, Cronley i Barr, 2012). Radi uspješnog konkuriranja javnom sektoru, tradicionalnim profitnim i neprofitnim organizacijama, socijalna poduzeća moraju održati postojanu razinu kvalitete usluga. Stoga su ključna ulaganja u ljudske resurse, izobrazbu



radnika i volontera radi unaprjeđenja njihovih vještina te poboljšanja menadžerskih sposobnosti voditelja socijalnih poduzeća (Borzaga i Solari, 2001).

Navedene slabosti menadžerskih sposobnosti socijalnih poduzetnika ukazuju na potrebna ulaganja u razvoj formalnih i neformalnih oblika obrazovanja o socijalnom poduzetništvu zbog uloge koju ono ima u zajednici. Socijalni poduzetnici razvijaju nove poslovne modele kako bi mogli ponuditi kreativna rješenja za složene i dugotrajne socijalne probleme, čime doprinose unaprjeđenju socijalne ravnoteže u zajednicama u kojima djeluju (Zahra, Gedajlovic, Neubaum i Shulman, 2009). S jedne strane, socijalna poduzeća veći dio resursa moraju posvetiti razvoju vlastita poslovanja, a s druge se strane javlja potreba za podupiranjem razvoja specifičnih diplomskih i postdiplomskih programa (Borzaga i Solari, 2001).

Prema definiciji poduzetništva, prepoznavanje povoljne prilike čini ključnu komponentu poduzetničke aktivnosti. To se također odnosi i na socijalno poduzetništvo (Dees i Anderson, 2003; Shane i Venkataraman, 2000; Timmons, 1999). Socijalni poduzetnici vide povoljnu poduzetničku priliku unutar nepovoljne socijalne ravnoteže u kojoj nastoje ostvariti pozitivne socijalne učinke koji će dati odgovarajuće ekonomske rezultate. Za razvoj socijalno-poduzetničkih pothvata važnu ulogu ima mogućnost stjecanja novih znanja o socijalnom poduzetništvu te informiranje o dobrim primjerima rješavanja socijalnih problema primjenom inovativnih poduzetničkih aktivnosti. Obrazovanje i stjecanje novih vještina iz određenog područja djelovanja dio je ljudskog kapitala svakog poduzetnika i predstavlja važan faktor u privlačenju novih resursa (Dimov i Shepherd, 2005; Pasente i sur., 2014). Stoga prethodne spoznaje o socijalnom poduzetništvu olakšavaju prepoznavanje povoljne prilike za pokretanje socijalno-poduzetničkog pothvata. Uloga obrazovanja o socijalnom poduzetništvu važna je za prepoznavanje socijalnog poduzetništva kao novog pristupa rješavanju različitih socijalnih problema. Mogućnost primjene novih rješenja pri unaprjeđenju raznih nepovoljnih socijalnih situacija motivira studente za mogući izbor početka karijere u području socijalnog poduzetništva (Perić i Delić, 2014).

Socijalni poduzetnici uočavaju poslovne prilike u složenom društvenom kontekstu. Edukacija o socijalnom poduzetništvu trebala bi pomoći budućim socijalnim poduzetnicima da se njihova dobra poduzetnička ideja razvije u organizaciju socijalnog poduzetništva koja je u stanju provoditi svoju socijalnu misiju (Brock, 2008). Stjecanje znanja o socijalnom poduzetništvu potiče njegov razvoj te pozitivno utječe na upravljanje organizacijama koje se

bave socijalnim poduzetništvom. Učenje o socijalnom poduzetništvu ima važnu ulogu i u formiranju društveno odgovornih poduzetnika te pozitivno utječe na budući socijalni i ekonomski razvoj određene zajednice (Dimov i Shepherd, 2005).

Socijalni poduzetnici razvijaju nove poslovne modele kako bi mogli ponuditi kreativna rješenja za složene i dugotrajne socijalne probleme, čime doprinose unaprjeđenju socijalne ravnoteže u zajednicama u kojima djeluju (Zahra, Gedajlovic, Neubaum i Shulman, 2009). Radi budućeg razvoja socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, potrebna su nova ulaganja u edukaciju sadašnjih i budućih socijalnih poduzetnika kroz razvoj specifičnih obrazovnih programa za socijalno poduzetništvo (Perić i Alpeza, 2011). Kako u Republici Hrvatskoj ne postoji obrazovni program s naglaskom na obrazovanje o socijalnom poduzetništvu, nego postoji nekoliko kolegija na sveučilištima u kojima se izučava socijalno poduzetništvo (Vidović, 2012), bolja dostupnost edukacije o socijalnom poduzetništvu povećala bi interes za njegov razvoj.

Ovaj rad želi istražiti upravo ulogu edukacije u razvoju socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i njezin utjecaj na upravljanje organizacijama socijalnog poduzetništva te učinkovitost njihova djelovanja u hrvatskom društvu. Budući da je Vlada Republike Hrvatske 2015. godine usvojila „Strategiju razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine“, od tada je u službenoj upotrebi izraz društveno poduzetništvo. Stoga se, nadalje, u tekstu ove doktorske disertacije umjesto izraza *socijalno poduzetništvo*, *socijalno poduzeće*, *socijalni poduzetnik*, *socijalno-poduzetničke aktivnosti* koriste izrazi *društveno poduzetništvo*, *društveno poduzeće*, *društveni poduzetnik*, *društveno-poduzetničke aktivnosti*.

## **1.2 PROBLEM ISTRAŽIVANJA**

Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj relativno je nov koncept pa još uvijek ne postoji zaseban pravni okvir kojim bi se uredilo djelovanje organizacija društvenog poduzetništva (Vidović, 2012). Posljednjih nekoliko godina pojam društvenog poduzetništva postao je prepoznatljiv zahvaljujući inicijativama udruga civilnog društva koje su počele pokretati društveno-poduzetničke aktivnosti kako bi se mogle samofinancirati jer su se postojeći izvori financiranja pokazali nedostatnim za njihovo kontinuirano djelovanje (Vincetić, Babić i Baturina, 2013).

Međutim, društveno-poduzetnički pothvati koje provode udruge u Republici Hrvatskoj ovisni su o programima stranih donatora, što usporava razvoj društvenog poduzetništva. Iako se

posebno ukazuje na ulogu društvenog poduzetništva u stvaranju novih zaposlenja te se sve više prepoznaje potreba za razvojem socijalnih usluga, društveno poduzetništvo se nedovoljno razvija u području radne integracije ranjivih skupina pa su nedovoljno prepoznate moguće koristi koje bi mogao imati razvoj društvenog poduzetništva za socijalni i ekonomski napredak Republike Hrvatske (Vidović, 2012).

Iako ne postoji poseban zakonski okvir koji bi regulirao društveno poduzetništvo, djelovanje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj moguće je prema važećim zakonima, poput Zakona o udrugama (NN 74/14, 70/17, 98/19), Zakona o zadrugama (NN34/11, 125/13, 76/14, 114/18, 98/19), Zakona o zakladama i fundacijama (NN 36/95, 64/01), Zakona o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19), Zakona o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 118/03, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19). Problematika društvenog poduzetništva uključena je u Nacionalnu strategiju stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva 2006. -2011. i Nacionalnu strategiju stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva 2012.- 2016., a 2015. godine donesena je i Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. – 2020. godine.

Osim zakonodavnih ograničenja, postoje i druge prepreke mogućem razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, poput nedostatka dostupnih financijskih instrumenta koji bi olakšali osiguranje početnog financiranja, nerazvijenosti mehanizama dokumentiranja i statističkog praćenja društvenog poduzetništva te slabo razvijene svijesti o društvenom poduzetništvu. Sve navedeno utječe na nedovoljnu podršku društva razvoju društvenog poduzetništva (Singer i sur. 2011, preuzeto iz Vincetić, Babić i Baturina, 2013). U Republici Hrvatskoj određenje društvenog poduzetništva u državnim politikama još je uvijek primarno vezano uz sektor civilnog društva, što je odraz nepotpunog razumijevanja značenja društvenog poduzetništva na razini institucija koje utječu na njegov razvoj. Jedan od razloga površnog uključivanja institucija u problematiku društvenog poduzetništva je taj što se društveno ili socijalno poduzetništvo smatra naslijeđem socijalističkog razdoblja, a to se osobito odnosi na pojavu socijalnih zadruga što je slučaj i u drugim postsocijalističkim društvima (Butković i Vidaček, 2010). Kao rezultat toga, društveno poduzetništvo nije uključeno u većinu postojećih razvojnih strategija (Vidović, 2012). Zbog male količine postojećeg znanja o društvenom poduzetništvu i nedostatnosti edukacijskih programa o istom u sustavu formalnog i neformalnog obrazovanja, uočava se nedostatak poslovnih vještina kod postojećih društvenih poduzetnika te je upravljačka struktura unutar sektora društvenog

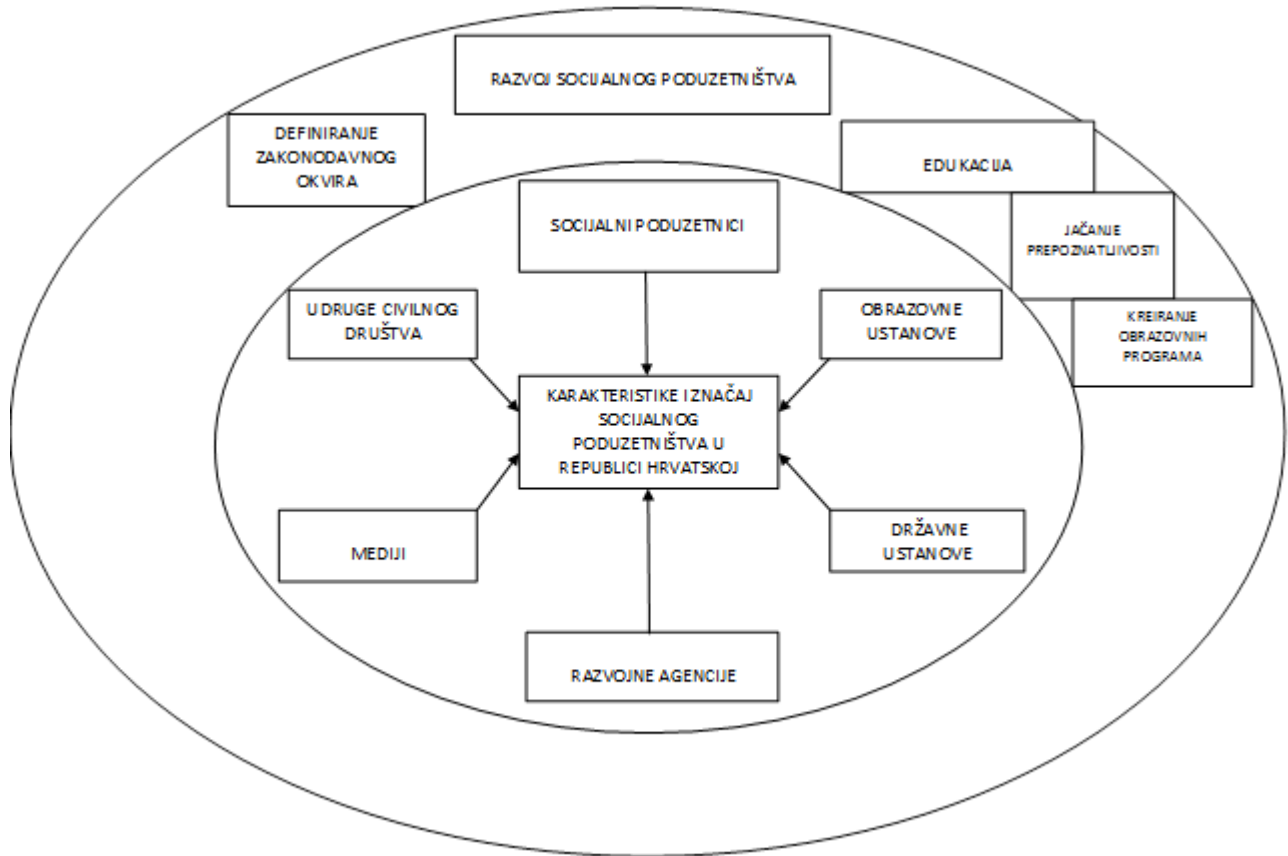
poduzetništva često nedovoljno stručna. Društveni poduzetnici nemaju dovoljno znanja za pokretanje poduzetničkih aktivnosti koje bi trebale biti usklađene sa socijalnom misijom. Njima nedostaju vještine potrebne za upravljanje organizacijama društvenog poduzetništva čije poslovanje postaje sve složenije ([www.mrms.hr](http://www.mrms.hr)). Istovremeno, zbog sve veće sustavne financijske potpore dostupne posredstvom europskih fondova i programa poput Europskog socijalnog fonda ([www.mrms.hr](http://www.mrms.hr)), povećavaju se mogućnosti za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

U Republici Hrvatskoj slabo je razvijena suradnja između akademske zajednice i predstavnika gospodarstva u svrhu gospodarskog razvoja određene regije (Dabić i Švarc, 2006). Na neučinkovit prijenos znanja između sveučilišta i gospodarstva utječu razni faktori poput krutosti institucije sveučilišta te međusobnog nepovjerenja između ovih dvaju područja djelovanja (Singer, Oberman i Peterka, 2010).

Može li veća prepoznatljivost fenomena na institucionalnoj razini, kao i poboljšanje općeg razumijevanja uloge koju bi društveno poduzetništvo moglo imati u hrvatskom društvu, pozitivno utjecati na njegov razvoj u Republici Hrvatskoj? Bi li uvođenje specifičnih obrazovnih programa o društvenom poduzetništvu u sustave formalnog i neformalnog obrazovanja doprinijelo djelotvornijem rješavanju socijalnih problema te upravljanju organizacijama društvenog poduzetništva? Bi li uvođenje obrazovanja iz područja društvenog poduzetništva potaklo poduzetničke aktivnosti studenata u socijalnoj sferi te doprinijelo razvoju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj?

Problem ovog istraživanja je prepoznavanje uloge edukacije o društvenom poduzetništvu u uspješnom upravljanju organizacijama društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Postoje pojedinačni uspješni primjeri društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, ali za njegov daljnji razvoj potrebna je sveobuhvatna podrška razvoju društvenog poduzetništva, uvođenje edukacije o društvenom poduzetništvu u formalne i neformalne sustave obrazovanja te zajedničko djelovanje svih dionika društvenog poduzetništva. Važan činitelj razvoja društvenog poduzetništva je uspješan menadžment koji će upravljati društvenim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Početna pretpostavka ovog istraživanja je kako na svim razinama hrvatskog društva postoji niska informiranost o društvenom poduzetništvu. Problem istraživanja stavlja se u kontekst razvoja hrvatske države nakon Domovinskog rata te tranzicije gospodarstva kroz koju Republika Hrvatska prolazi. Iz opisanog problema istraživanja definira se i sljedeći predmet istraživanja. Predmet je istraživanja je uloga

edukacije u razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj nakon Domovinskog rata i njezin utjecaj na uspješnost u upravljanju društveno-poduzetničkim aktivnostima usmjerenim na postizanje socijalnog i ekonomskog cilja.



Slika 1 Predmet istraživanja

Izvor: Izrada autorice

Naglasak se pritom stavlja na potrebe dodatnog ulaganja u razvoj društvenog poduzetništva. Osim potrebnih ulaganja u definiranje zakonodavnog okvira za poticanje društvenog poduzetništva, pokazuje se potreba za jačanjem prepoznatljivosti značenja društvenog poduzetništva među relevantnim institucijama te potreba za potpunijim razumijevanjem uloge društvenog poduzetništva u postizanju bolje ravnoteže u društvu.

U fokusu je našeg interesa istražiti utjecaj edukacije o društvenom poduzetništvu na razvoj društvenog poduzetništva i na upravljanje organizacijama društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj kako ga vide postojeći društveni poduzetnici, predstavnici potpornih institucija i organizacija te studenti hrvatskih sveučilišta i predstavnici visokoškolskih institucija. Naglasak se stavlja na potrebe dodatnog ulaganja u edukaciju o društvenom

poduzetništvu radi njegova razvoja i uspješnijeg upravljanja društveno-poduzetničkim pothvatima u Republici Hrvatskoj.

### **1.3 SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Svrha je istraživanja povezati ulogu edukacije o društvenom poduzetništvu s razvojem društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj s uspješnošću upravljanja društvenim poduzećima. Stoga su ciljevi ovog rada:

1. ispitati ulogu edukacije o društvenom poduzetništvu na njegov dosadašnji razvoj i uspješnost upravljanja društveno-poduzetničkim organizacijama u Republici Hrvatskoj
2. Istražiti međuovisnost postojećeg zakonskog okvira i razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj
3. Ispitati dosadašnje poticaje razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj
4. Razmotriti međusobnu povezanost razine znanja o društvenom poduzetništvu kod menadžera u javnom sektoru s potporom pothvatima društvenog poduzetništva u zajednici
5. Prezentirati primjere uspješne prakse i barijere u razvoju društvenog poduzetništva na temelju spoznaja dobivenih dubinskim intervjuima
6. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja predložiti model razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

U skladu s prethodno navedenim ciljevima istraživanja, međuovisnost edukacije o društvenom poduzetništvu i uspješnosti poslovanja društvenih poduzeća istraživat će se kroz provjeru sljedećih hipoteza:

### **1.4 HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA**

Ulaganje u obrazovanje u određenom području ljudskog djelovanja ima važan utjecaj na jačanje ljudskog kapitala. Poduzetnička znanja i vještine predstavljaju važan faktor u procesu privlačenja novih resursa neophodnih za poslovanje poduzeća (Dimov i Sheperd, 2005; Pasente i sur., 2014). Obrazovanje o društvenom poduzetništvu pozitivno utječe na prepoznavanje povoljne prilike za poduzimanje društveno-poduzetničkih pothvata, a nove spoznaje o ulozi društvenog poduzetništva omogućuju prepoznavanje društvenog poduzetništva kao novog pristupa u rješavanju brojnih socijalnih problema.

Kao što je već ranije istaknuto, mali je broj dosadašnjih istraživanja o razini razumijevanja značaja društvenog poduzetništva i utjecaju edukacije o društvenom poduzetništvu na uspješnost rezultata društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Prva postavljena hipoteza u ovom radu glasi:

H1 Obrazovanje o društvenom poduzetništvu ima pozitivan utjecaj na razvoj društvenog poduzetništva

H1a) Društveno poduzetništvo je razvijenije u županijama u kojima postoji obrazovanje o društvenom poduzetništvu

H 1 b) Potreba za obrazovanjem o društvenom poduzetništvu nije povezana / ne ovisi o razvijenosti županije

Osnovna je teza ovog doktorskog rada da edukacija o društvenom poduzetništvu pozitivno utječe na njegov razvoj i ostvarivanje pozitivnih rezultata. U osnovi ova hipoteza ima za cilj utvrditi postoji li pozitivan odnos između ulaganja u edukaciju o društvenom poduzetništvu i budućeg razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj kao i uspješnog upravljanja društveno-poduzetničkim organizacijama i pothvatima.

Kako bi se dokazala, odnosno opovrgnula prva hipoteza, provedeno je izvorno empirijsko istraživanje metodom anketiranja predstavnika hrvatskih županija i studenata hrvatskih sveučilišta. Za potrebe dokazivanja, odnosno opovrgavanja, prve hipoteze istraženo je ima li edukacija o društvenom poduzetništvu utjecaj na daljnji razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te je analizirano kako ona doprinosi uspješnom ostvarivanju rezultata društveno-poduzetničkih pothvata. U tu svrhu provedeni su i intervjui s odabranim društvenim poduzetnicima, predstavnicima regionalnih razvojnih agencija i visokoškolskih ustanova.

U provedenom anketnom istraživanju vodilo se računa o kriteriju regionalne zastupljenosti pa su tako obuhvaćene hrvatske županije različitog geografskog položaja te studenti fakulteta iz različitih područja Republike Hrvatske. Obavljeni su intervjui s postojećim društvenim poduzetnicima, predstavnicima regionalnih agencija i visokoškolskih ustanova iz kontinentalne i primorske Hrvatske. Istraživanje je promatralo odnos između razumijevanja koncepta društvenog poduzetništva i ulaganja u realizaciju društveno-poduzetničkih aktivnosti u pojedinoj županiji. Anketno istraživanje polazi od pretpostavke da je na razini Republike Hrvatske potrebno unaprjeđenje informiranja i edukacije o značaju i ulozi

društvenog poduzetništva, bez obzira na razvijenost županija te neovisno o tome postoji li već, u pojedinim županijama, obrazovanje o društvenom poduzetništvu.

H2 Obrazovanje o društvenom poduzetništvu ima pozitivan utjecaj na uspješnost upravljanja u društvenom poduzetništvu

Cilj je ove hipoteze utvrditi pozitivan utjecaj edukacije o društvenom poduzetništvu na upravljanje organizacijama društvenog poduzetništva i uspješno provođenje društveno-poduzetničkih aktivnosti. Neprofitne organizacije započinju provoditi aktivnosti društvenog poduzetništva iako su njihovi predstavnici stjecali iskustva u okviru djelovanja civilnog sektora te ne raspolažu vještinama i znanjima koja su im potrebna za poslovnu djelatnost (Borzaga i Solari, 2001). Društveno poduzetništvo se sastoji od „socijalne“ i „poduzetničke“ komponente pa se od društvenih poduzetnika očekuje i stvaranje ekonomske vrijednosti, uz istovremeno postizanje socijalnog cilja, što predstavlja značajan izazov za društvene poduzetnike (Mair i Marti, 2006). Kako bi ostvarilo i održalo zadanu socijalnu misiju, za društveno poduzeće važno je stvaranje profita. Stoga su zaposlenicima društvenih poduzeća potrebna i poslovna znanja (Smallbone i sur., 2001). Prethodna su istraživanja pokazala kako društvenim poduzetnicima nedostaju znanja i vještine u mnogim područjima važnim za poslovanje poduzeća poput poslovnog planiranja, razvoja marketinških strategija, vođenja financijskog poslovanja i pronalaženja novih izvora financiranja (McElnea, 2005). Menadžeri društvenih poduzeća suočavaju se s upravljačkim izazovima nastojeći pronaći nove načine financiranja poslovnih aktivnosti, kao i pozitivno odgovoriti na neizvjesnosti tržišta, ali i ispuniti očekivanja donatora (Peattie i Morley, 2008). Ulaganja u ljudske resurse, izobrazbu radnika i volontera radi poboljšanja njihovih vještina, kao i ulaganja u edukaciju menadžera društvenih poduzeća, nužna su kako bi se unaprijedio razvoj društvenog poduzetništva u korist uspješnog rješavanja društvenih problema kroz aktivnosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

H3 Razvoj društvenog poduzetništva pozitivno utječe na socijalni i ekonomski razvoj lokalne zajednice i regije

Društveno poduzetništvo stalno nastavlja pronalaziti nove modele rješavanja socijalnih problema, kako bi što uspješnije stvaralo novu i održavalo stvorenu društvenu vrijednost. Prioritet djelovanja društvenog poduzetništva stvaranje je društvene vrijednosti. Iako se kroz aktivnosti društvenog poduzetništva ostvaruje i ekonomska vrijednost, ona, u prvom redu, ima ulogu osiguranja održivosti društveno-poduzetničke inicijative, kao i financijsku



samodostatnost organizacije društvenog poduzetništva (Mair i Marti, 2006). Prodajom roba i usluga, poslovne aktivnosti društvenog poduzetništva ostvaruju profit koji se ulaže u provedbu novih projekata u korist rješavanja određenog društvenog problema. Tako se socijalni i ekonomski učinci društveno-poduzetničkih aktivnosti međusobno nadopunjuju. Aktivnosti društvenog poduzetništva često doprinose zaštiti prirodnog okoliša. Prema tome, može se reći da djelovanje društvenog poduzetništva u određenoj lokalnoj zajednici ostvaruje socijalni, ekonomski i ekološki učinak (Cornelius, Todres, Janjuha-Jivraj, Woods i Wallace, 2008).

Iako postojeće vladine i socijalne institucije unutar lokalne zajednice, regije ili države nastoje naći ispravno rješenje za određeni socijalni problem, one ga ne uspijevaju ublažiti zbog svoje strukture ili načina rada. Društveno poduzetništvo, naprotiv, pronalazi nove modele rješavanja problema ugroženih društvenih skupina u korist njihove socijalne dobrobiti.

Društveni poduzetnici nastoje kombiniranjem različitih resursa pronaći nova rješenja za umanjivanje socijalnih problema te tako postupno mijenjaju postojeću narušenu socijalnu ravnotežu u korist ugroženih skupina (Peredo i McLean, 2006). Međutim ovo poboljšanje iskrivljene socijalne ravnoteže i umanjenje problema skupina u nepovoljnom socijalnom položaju pozitivno utječe prvenstveno na socijalni napredak zajednice, a zatim, posljedično, donosi i ekonomski oporavak.

Značajna je uloga društvenog poduzetništva u poticanju međusobne suradnje i zajedničkog angažmana aktera iz javnog, poslovnog i civilnog sektora na pronalaženju boljih načina rješavanja socijalnih problema (McElnea, 2005). Stvaranje socijalne umreženosti pozitivno utječe na socijalni razvoj jer omogućuje razmjenu mišljenja, potiče razvoj ljudskih potencijala, inicira nastajanje novih pristupa rješavanju socijalnih problema te pomaže pri dobivanju institucionalne podrške i financijske potpore (Nahapiet i Ghosal, 1998). Zahvaljujući navedenoj umreženosti stvaraju se osobni kontakti među poduzetnicima, što doprinosi širenju poduzetničkih ideja i jačanju interesa potencijalnih investitora (Shane i Cable, 2002).

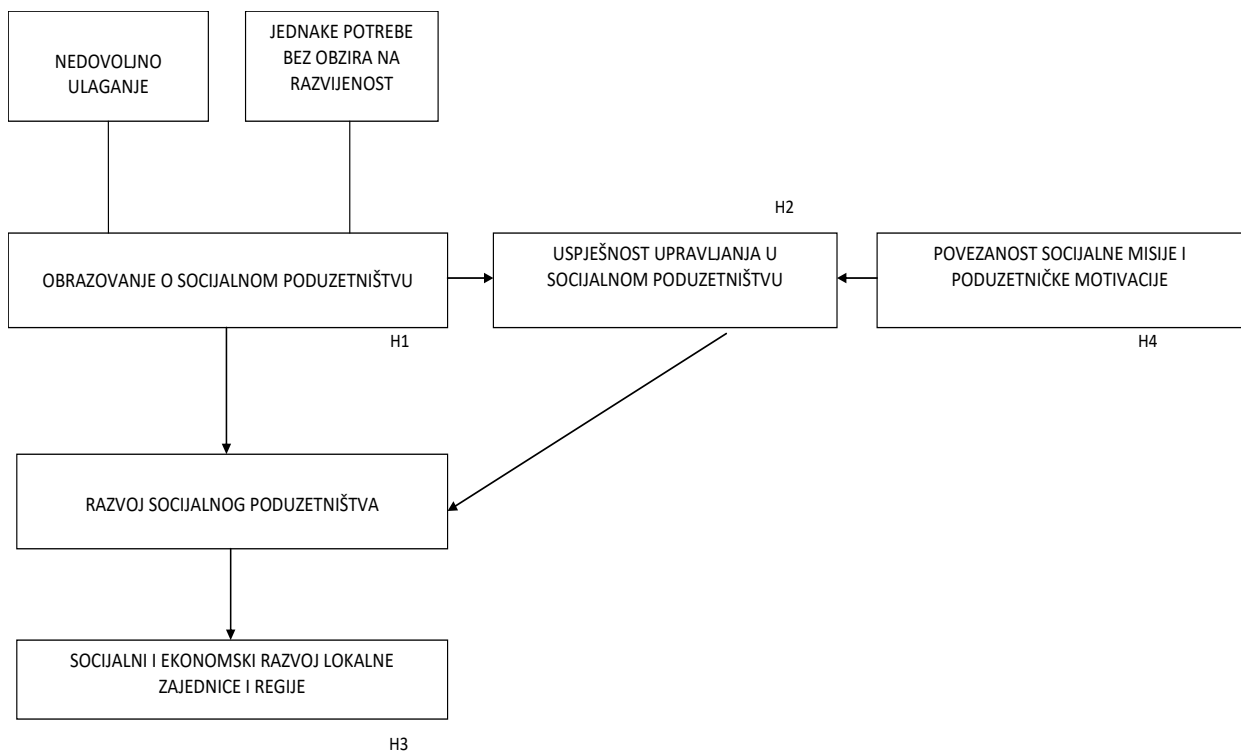
U procesu dokazivanja/opovrgavanja ove hipoteze nastoji se ispitati utjecaj društveno-poduzetničkog djelovanja i njegovih učinaka, prvenstveno na socijalni, a potom i na ekonomski napredak određene zajednice.

H4 Povezanost socijalne misije i poduzetničke motivacije utječe na uspješnost upravljanja u društvenom poduzetništvu

Kao što je već rečeno, rješavanje određenog socijalnog problema ključan je motiv za pokretanje društvenog poduzetništva. Važnu ulogu u ostvarivanju društveno-poduzetničkih pothvata imaju etičke vrijednosti koje njeguju društveni poduzetnici (Patel i Mehta, 2011). Izazov pronalaženja novih načina rješavanja postojećih socijalnih problema, uz osobna etička načela i mogućnost ostvarivanja vlastitog udjela u dobrobiti zajednice, doprinosi njihovoj motivaciji za pokretanje društveno-poduzetničkih pothvata (Germak i Robinson, 2014). Doprinos koji društveni poduzetnici daju primjeni održivih načina rješavanja društvenih problema ubrzava proces društvenog napretka (Braun, 2009).

Ova hipoteza ima za cilj potvrditi pozitivnu vezu između socijalne misije društvenog poduzeća i poduzetničke motivacije društvenog poduzetnika, što povoljno utječe na uspješno upravljanje društveno-poduzetničkim pothvatom usmjerenim na postizanje dobrobiti za socijalnu skupinu u nepovoljnom socijalnom položaju, a u svrhu poboljšanja sveukupnog općeg dobra lokalne zajednice.

U procesu dokazivanja/opovrgavanja ove hipoteze ispituje se utjecaj etičkih vrijednosti društvenih poduzetnika na provođenje i realizaciju društveno-poduzetničkih aktivnosti te motivacija studenata za korištenje vlastitih talenata u svrhu unaprjeđenja opće dobrobiti.



Slika 2 Model hipoteza

Izvor: Izrada autorice

## 1.5 METODE ISTRAŽIVANJA

Istraživačka pretpostavka rada je da razina prepoznatljivosti i stečenih znanja o društvenom poduzetništvu značajno utječe na razvoj društvenog poduzetništva, a time i na upravljanje društveno-poduzetničkim organizacijama. Cilj društvenog poduzetništva je nalaženje rješenja za socijalne probleme određene zajednice. Stoga je važno identificirati koji čimbenici u hrvatskom društvenom kontekstu omogućavaju i olakšavaju vođenje društveno-poduzetničkih pothvata, a koji ih ograničavaju i usporavaju (Vidović, 2012).

Značajan utjecaj na definiranje istraživačkog pitanja bilo je autoričino iskustvo u radu s udrugama civilnog društva u socijalnoj sferi, kao i na provođenju projekta udruga s ciljem pružanja mogućnosti ponovnog uključivanja na tržište rada dugotrajno nezaposlenim i društveno isključenim osobama.

U svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva doktorske disertacije provedeno je primarno, sekundarno i eksplorativno istraživanje. Kao izvor sekundarnih podataka poslužila je međunarodna i domaća znanstvena literatura, znanstveni članci i časopisi.

Kako bi se ispitala uloga edukacije u razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te njezin utjecaj na uspješnost društvenih poduzeća, empirijski dio istraživačkog rada bio je usmjeren na predstavnike organizacija društvenog poduzetništva, potpornih institucija i organizacija koje utječu na razvoj društvenog poduzetništva te na studente hrvatskih fakulteta.

U empirijskom dijelu istraživanja primjenjivale su se prvenstveno kvalitativne metode kojima se nastojalo predočiti značenje nekih pojava i fenomena u društvu (Creswell, 2003). Eksplorativnim istraživanjem obuhvaćen je kontekst u kojem se razvija društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj, što se smatra bitnim za razumijevanje fenomena.

Kako je u Republici Hrvatskoj društveno poduzetništvo noviji društveni fenomen, metoda studije slučaja izabrana je kao glavni dio empirijskog istraživanja. Primjena metode studije slučaja obuhvatila je prikaz studije slučaja društvenih poduzeća, socijalnih zadruga i udruga civilnog društva koje provode društveno-poduzetničke aktivnosti, ukupno dvanaest organizacija društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Kao izvor primarnih podataka na osnovi kojih je generiran popis organizacija koje potiču eko-društveni razvoj i provode društveno-poduzetničke pothvate koristili su se podaci CEDRA HR. Osim studije slučaja koristila se i metoda polustrukturiranog dubinskog intervjua s društvenim poduzetnicima predstavnicima oglednih organizacija, s predstavnicima razvojnih agencija i visokoškolskih ustanova. Kroz postavljanje otvorenih nestrukturiranih pitanja tražili su se odgovori o razumijevanju značenja i uloge društvenog poduzetništva u društvenom i ekonomskom razvoju te o utjecaju obrazovanja o društvenom poduzetništvu na pokretanje društveno-poduzetničkih pothva i uspješno upravljanje organizacijama društvenog poduzetništva. Također su obavljani intervjui s predstavnicima razvojnih agencija kako bi se ispitalo potiču li ove organizacije projekte za razvoj društvenog poduzetništva. Od predstavnika razvojnih agencija nastojalo se saznati je li društvenim poduzetnicima potrebna dodatna edukacija o društvenom poduzetništvu kako bi društveno-poduzetnički pothvati koje poduzimaju postizali što bolje rezultate. Intervjui su provedeni s predstavnicima onih organizacija koji su pristali sudjelovati u istraživanju. Pri tome je primijenjen kriterij zemljopisne rasprostranjenosti kako bi se dobila iskustva iz različitih hrvatskih regija.

Intervjuirani su i predstavnici visokoškolskih organizacija kako bi se saznalo u kojoj mjeri sveučilišta utječu na razvoj društvenog poduzetništva te bi li uvođenje edukacije o društvenom poduzetništvu u visokoškolske programe unaprijedilo razvoj socijalnog društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Podaci dobiveni kroz studije slučaja i intervjuje analizirani su prema ključnim pitanjima. Pri tom je korištena metoda analize, metoda komparacije, povijesna i deskriptivna metoda.

Osim gore navedenih metoda, provedene su i dvije ankete. Kako bi se ispitalo razumijevanje uloge društvenog poduzetništva i poticaji njegovu razvoju, provedena je anketa s predstavnicima hrvatskih županija. U svrhu ispitivanja razine informiranosti i edukacije o društvenom poduzetništvu provedena je anketa sa studentima hrvatskih sveučilišta. Dobiveni odgovori na ankete statistički su obrađeni.

Na osnovi dobivenih rezultata istraživanja data je preporuka za model razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Izvor sekundarnih podataka domaća je i strana literatura, znanstveni članci i časopisi. Analizom pročitanih članaka, koji se nalaze na popisu literature, ustanovljeno je da je pronađeno slaganje s bazom Web of Science u 58 članaka s popisa literature. U popisu literature koji je dat na stranicama 266 – 300 ovog rada, pojedini autori su zastupljeni više puta te se Jacques Defourny navodi šest puta, Marthe Nyssens pet puta, Janelle A. Kerlin i Alex Nicholls četiri puta, dok se autori J. Gregory Dees i Johanna Mair navode po tri puta. Akademski članci na temu društvenog poduzetništva, s popisa pročitane literature, nastali su u vremenskom razdoblju od 1980. do 2019. godine.

Iz godina 1980., 1982., 1986., 1994., 1997., 1998. i 1999. navodi se po jedan članak godišnje, a ostali članci nastali su u razdoblju od 2011. do 2019. godine. Najviše članaka na temu društvenog poduzetništva, po dvadesetiosam članaka godišnje, pojavljuje se 2010. i 2011., dok se iz 2012. i 2014. godine po osamnaest članaka na temu socijalnog poduzetništva nalazi na popisu literature. Ključne riječi koje se pojavljuju u naslovima članaka su: *social entrepreneurship*, *social entrepreneur*, *social enterprise*, *social entrepreneurship education*.

Tablica 1 Vodeći časopisi o društvenom poduzetništvu/društvenom poduzetniku/ društvenom poduzeću/obrazovanju o društvenom poduzetništvu:

*Key journals in the literature on social entrepreneurship/social entrepreneur/social enterprise/social entrepreneurship education:*

Časopis	Broj članaka	Referenca
1. The Journal of Applied Behavioral Science	1	Alvord, S.H.; Brown, L.D. & Lettts. C.W. 2004
2. Entrepreneurship & Regional Development	1	Bacq, S. & Janssen, F. 2011
3. Tamara – Journal for Critical Organizational Inquiry	1	Berglund, K & Wigren, C. 2012
4. Capstone Collection	1	Blackwood, C. 2012
5. Journal of Public Policy & Marketing	2	Bloom, P. N. 2012; Smith, B.R. ; Cronley, M.L. & Barr, T:F: 2012
6. Theory in Action	1	Braun, K. 2009
7. USASBE 2008 Proceedings	1	Brock, D. 2008
8. Journal of World Business	4	Christie M.J.U. & Honing, M. 2006; Mair, J. & Marti, I, 2006; Peredo, A. M. & McLean, M. 2006; Weerawardena, J. & Sullivan Mort, G. 2006
9. Regional Studies, Regional Science	1	Cinar, R. 2019
10. International Business Research	1	Crisan C.M. & Borza. A. 2012
11. Journal of Strategic Innovation and Sustainability	1	Cukier W. ; Trenholm S. ; Carl, D. & Gekas, G. 2011
12. Organization Science	1	Dacin, P.A. ; Dacin, T. & Tracey P. 2011
13. Academy of Management Perspective	1	Dacin P.A.; Dacin T. & Matear, M 2010
14. OD Practitioner	1	Davie, G. 2011
15. Journal of Social Entrepreneurship	10	Defourny, J. & Nyssens, M. 2010; Di Zhang, D. & Dwanson, L. A 2014; Parente, C; Lopes, A. & Marcos, V. 2014; Roy, A.; Brumagin, A. & Golf, I. 2014; Gidron, B. 2014; Lehner, O.M. 2011, Jeffrey, S. 2005, Defourny, J. & Nyssens, M. 2010; Germak, J. & Robinson, J.A. 2014; Gidron, B. 2014; Lehner, O.M. 2011
16. Journal of American Academy of Business	1	Demirdjian. Z.S. 2007
17. Journal of Business Research	2	Douglas, E. & Pretince, C. 2019; Felicio, J.A.; Martins Goncalves, H. & Da Conceicao Goncalves, V. 2013
18. Stanford Social Innovation Review	5	Doumit, G. 2017; Light, P.C. 2009; Martin, R.L. & Osberg, S. 2007; Schorr, J. 2006; Zhao, M. 2012
19. Global Journal of Management & Business Research	1	Habib Ullah, M. & Solaiman, M. 2015
20. European Journal of Information Systems	1	Irani, Z. & Elliman, T. 2008
21. Journal of Business Studies Quarterly	1	Kenney, M.G. 2011
22. Journal of Business Ethics	4	Koe Hwe Nga, J & Shamugathan, G. 2010; Sud, M.; VanSandt, C.V. & Baugos, A. 2009; Cornelius, N.; Todres, M.; Janjuha-Jivraj, S.; Wallace, J. & Woods, A. 2008; Scott Marshal, R. 2011
23. Public Administration Review	1	Korosec, R.L. & Berman, E. M. 2006
24. Revista Galega de Economia	1	Lopez-Cosar Naaro, C.; Priede Bergamini, T. & Rodriguez Lopez, A. 2015
25. International Journal of Management and Information Systems	1	Makhlouf. H.H. 2011
26. Business Horizons	2	Neck, H., Brush, C. & Allen, E. 2009; Seelos, C. & Mair, J. 2005
27. Social Enterprise Journal	1	Nicholls, 2006
28. Accounting, Organization and Society	1	Nicholls, A. 2009
29. Asian Social Science	1	Nourzi; M.R.; Westover, J.H. & Rahimi; G.R. 2010
30. The Business Review	1	Oncer, A.Z. & Jildiz, M.L. 2010
31. Obrazovanje za poduzetništvo	1	Odak Krasić, S. & Šaravanja. I. 2015
32. Ekonomski vjesnik	1	Perić, J. & Delić, A. 2014
33. Journal of Business Venturing	2	Ruebottom, T. 2013; zahra, A.S.; Gedajlovic, E.; Neubaum, D.O. & Schukman, J.M. 2009
34. International Journal of Business and Management	1	Salarzahi, H.; Armesh, H. & Nikbin, D. 2010
35. Journal of Small Business Management	1	Sassmannshausen, S. P. & Volkmamm, C. 2016

Časopis	Broj članaka	Referenca
36. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship	1	Satar, M.S. & Natasha, S. 2019
37. Futures	1	Sen, P. 2007
38. Journal of Small Business and Enterprise Development	1	Shaw, E. & Carter, S. 2007
39. Regional Science Policy & Practice	1	Shockley, G. E. & Frank; P.M. 2011
40. Entrepreneurship & Regional Development	1	Smith, B.R. & Stevens, C.E. 2010
41. Australasian Marketing Journal	1	Sullivan Mort, G. & Hume, M. 2009
42. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing	1	Swanson, L.A. & Di Zhang, D. 2010
43. Management Decision	1	Thompson, J.; Alvy, G. & Lees, A. 2000
44. E:CO Issue	1	Trexler, J. 2008
45. Research in Business and Economic Journal	1	Van Putten, P. II & Green R.D. 2009
46. Ekonomski pregled	1	Vincetić, V. ; Babić, Z. & Baturina, D. 2013
47. International Journal of Entrepreneurship	1	Williams, D.A. & Kadamawa, A.K. 2012
48. Global Journal of Commerce & Management Perspective	1	Zainol, F.A.; Daud, W.N.;Abdullah, Z. & Yaacob, M.R. 2014
49. Zbornik Veleučilišta u Rijeci	1	Zrilić, N & Širola, D. 2014
50. California Management Review	1	Bloom, P. N. & Chatterji, A.K. 2009
51. Virtue ventures	1	Alter, K. 2007
52. The Atlantic Monthly	1	Bornstein, D. 1998
53. The Emergence of Social Enterprise, London and New York, Routledge	1	Borzaga, C. & Defourny, J. 2001;Borzaga, C. & Santuari, A. 2001
54. Društvo. istraž. Zagreb	1	Dabić, M. & Švarc, J. 2011
55. USASBE 2008 Proceedings	1	Brock, D. 2008
56. EUI Working Paper Law N. 2008/16	1	Cafaggi, F, & Jamiceli, P. 2008
57. Proceedings of the Massey University Social Innovation and Entrepreneurship Conference	1	Dawson, P.; Scott, J.M.; Thompson, J. L.M. & Preece, D. 2011
58. Working Paper Series no. 08/01, EMES	1	Defourny, J. & Nyssens, M. 2008
59. Policy and Society	1	Defourny, J. & Nyssens, M. 2010
60. Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity	1	Defourny, J. & Nyssens, M. 2014
61. International Entrepreneurship Management Journal	1	Diochon, M.& Anderson, A.R. 2011
62. International Congress Series	1	Jeffrey, S. 2005
63. Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta	1	Johnson, S. 2003
64. AIIM E – Doc Magazin	1	Keldsen, D. 2008
65. Voluntas	2	Kerlin, J.A. 2006; Kerlin, J.A. 2010
66. Andrew Young School of Policy Studies	1	Kerlin, J.A. 2006
67. Tufts University Press	1	Kerlin, J.A. 2009
68. Demos, London	1	Leadbeater, C. 1997
69. Obrazovanje za poduzetništvo	1	Lešić, D. 2015
70. Center for Public Policy Administration Capstones	1	Madsen, K. M. 2013
71. Concordia University, Montreal	1	Mendell, M. 2003
72. Oxford University Press	1	Nicholls, A. 2006
73. Accounting, Organization and Society	1	Nicholls, A. 2009
74. Entrepreneurship Theory and Practice	1	Nicholls, A. 2010
75. London/New York: Routledge	1	Nyssens, M. 2006
76. Centre for Voluntary Sector Studies, Ryerson University	1	O' Connor, P. 2014
77. De Gruyter Nonprof Forum	1	O' Shaughnessy, M. & O'Hara, P. 2016
78. Journal of Social Enterprise	2	Patel, S. & Metha, K. 2011; Peattie, K & Morley, A. 2008
79. NESsT Learning Series	1	Rosandić, A.& Varga, E. 2012
80. London, SBS	1	Smallbone i suradnici, 2011
81. Socio-Economic Planning Sciences	1	Shodi, M.S. & Tang, C.S, 2011

Časopis	Broj članaka	Referenca
82. Annals of Public and Cooperative Economics	1	Spear, R. & Bidet, E. 2005
83. London: Routledge	1	Stryjan, Y. 2006
84. EMES Paper	1	Vidović, D. & Baturina, D. 2015
85. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business	1	Yaghoobi, M.N.; Tolue, E. & Azadikhah, O. 2011
86. Journal of Business Venturing	1	Zahra, A.S.;Gedajlovic, E.; Neubaum, D.O. & Schulman, J.M. 2009
89. Westfalische Wilhelms University	1	Zimmer, A. & Brauer, S. 2014
90. Interdisciplinary Studies Journal	1	Zhang, S. & Miao, X. 2011
91. <a href="https://www.pioneerspost.com/news-views/201610">https://www.pioneerspost.com/news-views/201610</a>	1	Ace, T. 2016
92. Virtue Ventures LLC, ED	1	Alter, K. 2007
93. Entrepreneurship Theory and Practice	1	Austin, J.; Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. 2006
94. <a href="http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf">http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf</a>	1	Borschee, J. 1998
95. <a href="http://gemconsortium.org/report/4952">http://gemconsortium.org/report/4952</a>	1	Bosma, N.; Schott, T.; Terjesen, S. & Kew, P 2016
96. Stanford University <a href="https://cddl1.fsi.stanford.edu/sites/default/files/White_Paper_Social_Entrepreneurship.pdf">https://cddl1.fsi.stanford.edu/sites/default/files/White_Paper_Social_Entrepreneurship.pdf</a>	1	Buckner, E.; Beges, S. & Khatib, L. 2012
97. EUI Working Paper Law N. 2008/16, European University Institute	1	Cafaggi, F. & Iamiceli, P. 2008
98. Academy of Educational Development, Zagreb	1	Comolli, L.; Varga, E. & Petar, V. 2007
99. <a href="https://emes.net/content/uploads/publications/PERSE_04_04_Trans-ENG.pdf">https://emes.net/content/uploads/publications/PERSE_04_04_Trans-ENG.pdf</a>	1	Davister, C. ; Defourny, J. & Gregoire, O. 2004
100. Proceedings of the Massey University Social Innovation and Entrepreneurship Conference	1	Dawson, P.; Scott, J.M.; Thompson, J.L.M. & Preece, D. 2011
101. <a href="https://centers.fuqua.duke.edu/case/wpcontent/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf">https://centers.fuqua.duke.edu/case/wpcontent/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf</a>	1	Dees, J.G. 2001
102. Working Papers Series, no. 08/02, Liege: EMES	1	Defourny, J. & Pestoff, V. 2008
103. <a href="https://brookings.edu/research/social-entrepreneurship-in-the-middle-east-toward-sustainable-development-for-the-next-generation/">https://brookings.edu/research/social-entrepreneurship-in-the-middle-east-toward-sustainable-development-for-the-next-generation/</a>	1	Fahmy, A.; Greenwald, D.; Abdou, E. & Nelson, J. 2010
104. <a href="https://www.ec.europa.eu/social">https://www.ec.europa.eu/social</a>	1	Francova, P.; Dudek, P. & Labudova, L. 2013
105. Working Papers Series, no. 10/01, Liege: EMES	1	Hulgard, L. 2010
106. <a href="https://www.southeast-europe.net/Document.cmt?id=189">https://www.southeast-europe.net/Document.cmt?id=189</a>	1	Innovative Social Enterprise Development Network, 2012
107. <a href="https://www.intechopen.com/books/social-enterprise-context-dependent-dynamics-in-a-global-perspective/a-comparative-study-of-social-enterprises-north-vs-south-perspectives">https://www.intechopen.com/books/social-enterprise-context-dependent-dynamics-in-a-global-perspective/a-comparative-study-of-social-enterprises-north-vs-south-perspectives</a>	1	Jamali, D, Mohanna, N; Sherif, D.H. & El Sayeh, S. 2016
108. <a href="https://www.cbuni.cz.ojs.journals.cz">https://www.cbuni.cz.ojs.journals.cz</a>	1	Jetmar, M. 2013
109. <a href="https://www.ccsecanada.org">https://www.ccsecanada.org</a>	1	Johnson, S. 2003
110. <a href="https://www.scup.org/phe.html">https://www.scup.org/phe.html</a>	1	Jones, A.L. ; Kiser, P.M. & Warner, B. 2010
111. <a href="http://www.arsa-conf.com">http://www.arsa-conf.com</a>	1	Kusa, R. 2012
112. <a href="http://scholarworks.umass.edu/cppa_Capstones/23">http://scholarworks.umass.edu/cppa_Capstones/23</a>	1	Madsen, K.M. 2013
113. <a href="http://wdi.umich.edu/ResearchInitiatives/SocialEnterprise/Resources/2005">http://wdi.umich.edu/ResearchInitiatives/SocialEnterprise/Resources/2005</a>	1	McElnea, W. 2005
114. <a href="https://www.ssc.wise.edu">https://www.ssc.wise.edu</a>	1	Mendell, M. 2003
115. <a href="http://www.rverson.ca/cvss/working_Papers">http://www.rverson.ca/cvss/working_Papers</a>	1	O' Connor, P. 2014
116. <a href="https://publications.isdb.org/publications/english/document/Study-of-Social-Entrepreneurship-and-Innovation-">https://publications.isdb.org/publications/english/document/Study-of-Social-Entrepreneurship-and-Innovation-</a>	1	Orejas, R.; Buckland, H. & Castizo, R. 2016



Časopis	Broj članaka	Referenca
Ecosystems-in-the-Latin-American-Pacific -Alliance-Countries-Regional-Analysis-Chile-Colombia-Costa-Rica-Mexico-Peru.pdf.		
117. NESsT Learning Series	1	Rosandić, A. & Varga, E. 2012
118. <a href="https://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11144&amp;langId=en">https://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11144&amp;langId=en</a>	1	Ščerbickaite, K. & Moskvina. J. 2013
119. <a href="https://ssrn.com/abstract=2729720">https://ssrn.com/abstract=2729720</a>	1	Sharma, V. 2015
120. <a href="https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED434219.pdf">https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED434219.pdf</a>	1	Schuyler. G. 1998
122. NYU Stern Conference of Social Entrepreneurship	1	Singer, S.;Perić, J. & Delić. A. 2011
123. <a href="http://www.ef.umb.sk/konferencie/sev2014/pdf/Ucieklak-Jez,%Kulesza.pdf">http://www.ef.umb.sk/konferencie/sev2014/pdf/Ucieklak-Jez,%Kulesza.pdf</a>	1	Ucieklak-Jež, P. & Kulesza, M 2014
124. Filozofski fakultet Zagreb		Vidović, D. 2012
125. <a href="https://5eesconf.exordo.com/files/papers/73/final_draft/EMES_paper_DVidovic_Dbaturina.pdf">https://5eesconf.exordo.com/files/papers/73/final_draft/EMES_paper_DVidovic_Dbaturina.pdf</a>	1	Vidović, D. & Baturina, D. 2015
126. <a href="https://www.unimuenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/development_of_social_entrepreneurs.pdf">https://www.unimuenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/development_of_social_entrepreneurs.pdf</a>	1	Zimmer, A. & Brauer, S. 2014
Ukupno 150 članaka ili 60% od sveukupno 249 pročitanih članaka.		

Izvor: Izrada autorice

Navedene ključne riječi najčešće se pojavljuju u naslovima članaka koji su objavljeni u časopisima Journal of Social entrepreneurship, Stanford Social Innovation Review, Journal of Business Ethic i Journal of World Business.

Članci se odnose na problematiku društvenog poduzetništva u pojedinim zemljama te se u naslovima članaka pojavljuju i imena država kao: Hrvatska, Poljska, Rusija, Slovačka, Rumunjska, Litva, Švedska, Irska, Velika Britanija, Njemačka, Egipat, Malezija, Peru, Indija, Vijetnam, Kina i SAD.

Pročitano je ukupno 249 članka, od kojih je 29 bilo napisano na hrvatskom, a 220 na engleskom jeziku.

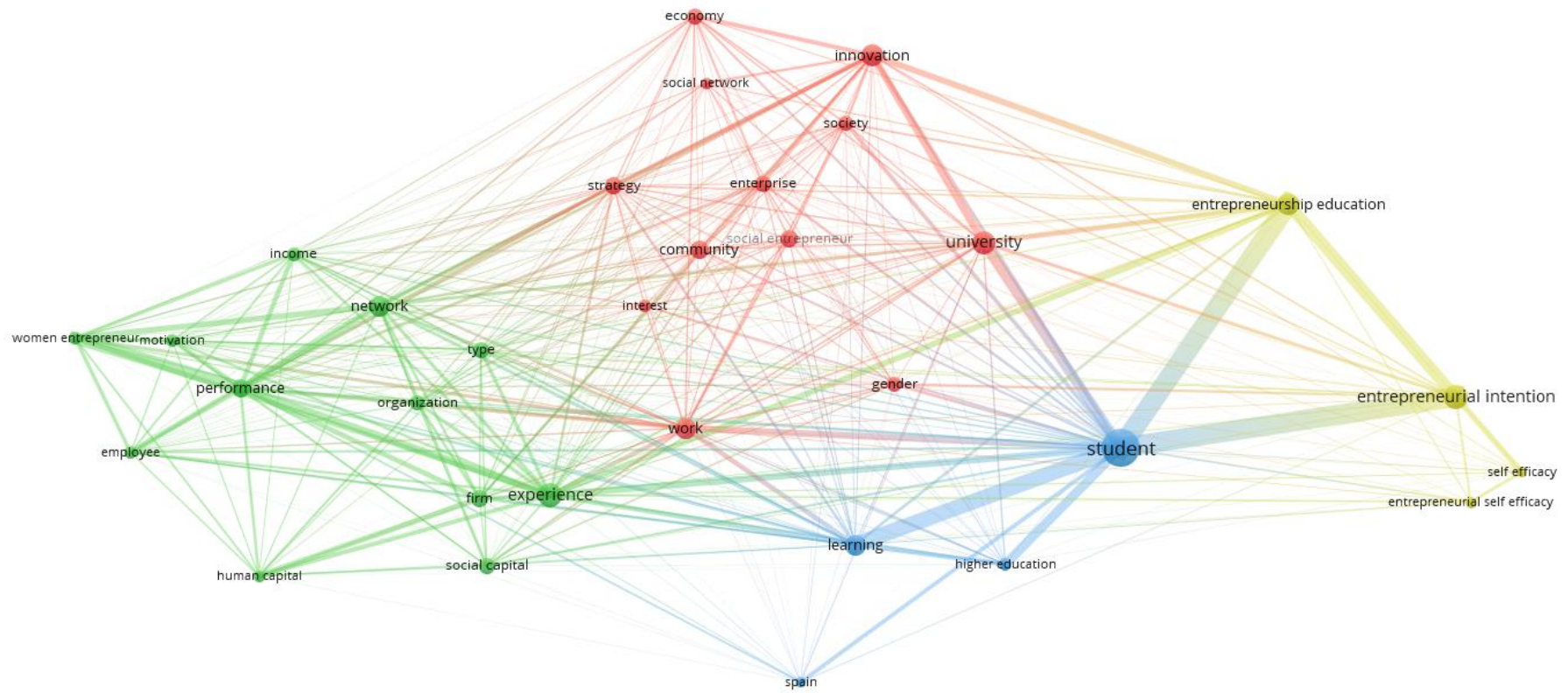
Unutar ovog doktorskog rada najviše se citiraju autori poput Jacques Defourny i Marthe Nyssens, Sophie Bacq i Frank Janssen, Charles Leadbeater, Roger L. Martin i Sally Osberg, Janelle A. Kerlin, Johanna Mair i Ignasi Marti koji su svojim člancima opisuju značenje društvenog poduzetništva te njegovo pojavljivanje u različitim djelovima svijeta s obzirom na društveni kontekst u kojemu je nastajalo.

Tablica 2 Tablica najcitiranijih radova:

R. br.	Autor	Članak	Br. citiranja
1.	Defourny, J. & Nyssens, M. (2010)	Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. <i>Policy and Society</i> , 29: 231 – 242.	20
2.	Defourny, J. & Nyssens, M. (2010)	Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. <i>Journal of Social Entrepreneurship</i> , 1 (1): 32 – 53.	31
3.	Bacq, S. & Janssen, F. (2011)	The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria, <i>Entrepreneurship &amp; Regional Development</i> , 23 (5-6), 373 – 403	20
4.	Leadbeater, C. (1997)	The rise of the social entrepreneur, Demos, London.	14
5.	Martin, R. L. & Osberg, S. (2007).	Social Entrepreneurship: The Case for Definition. <i>Stanford Social Innovation Review</i> , 11, 1- 17.	14
6.	Vidović, D. (2012)	Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj (Doktorska disertacija). Filozofski fakultet, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu	14
7.	Kerlin, J. A. (2006).	Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. <i>Voluntas</i> , 17: 247 – 263	5
8.	Kerlin, J. A. (2006).	A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University.	8
9.	Mair, J. & Marti, I. (2006).	Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. <i>Journal of World Business</i> , 41: 36 – 44.	12
10.	Lopez-Cozar Navarro, C.; Priede Bergamini, T. & Rodriguez Lopez, A. (2015).	Evaluating the environment for social entrepreneurship in America and Europe. <i>Revista Galega de Economía</i> , 24 (1), 101 – 110.	9

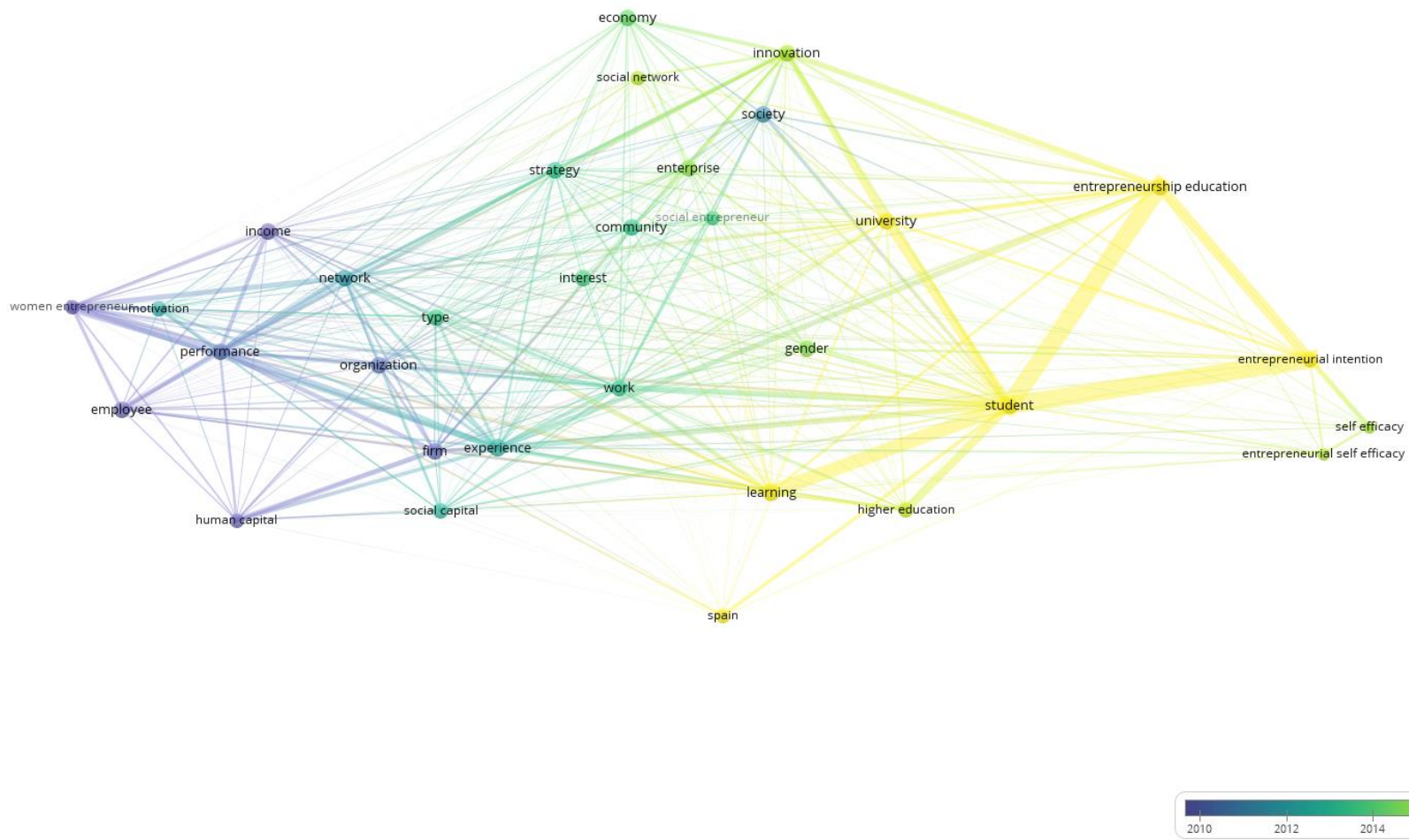
Izvor: Izrada autorice

Pomoću softvera VOSviewer učinjene su mape na osnovu baze podataka članka o edukaciji o društvenom poduzetništvu u Web of Science.



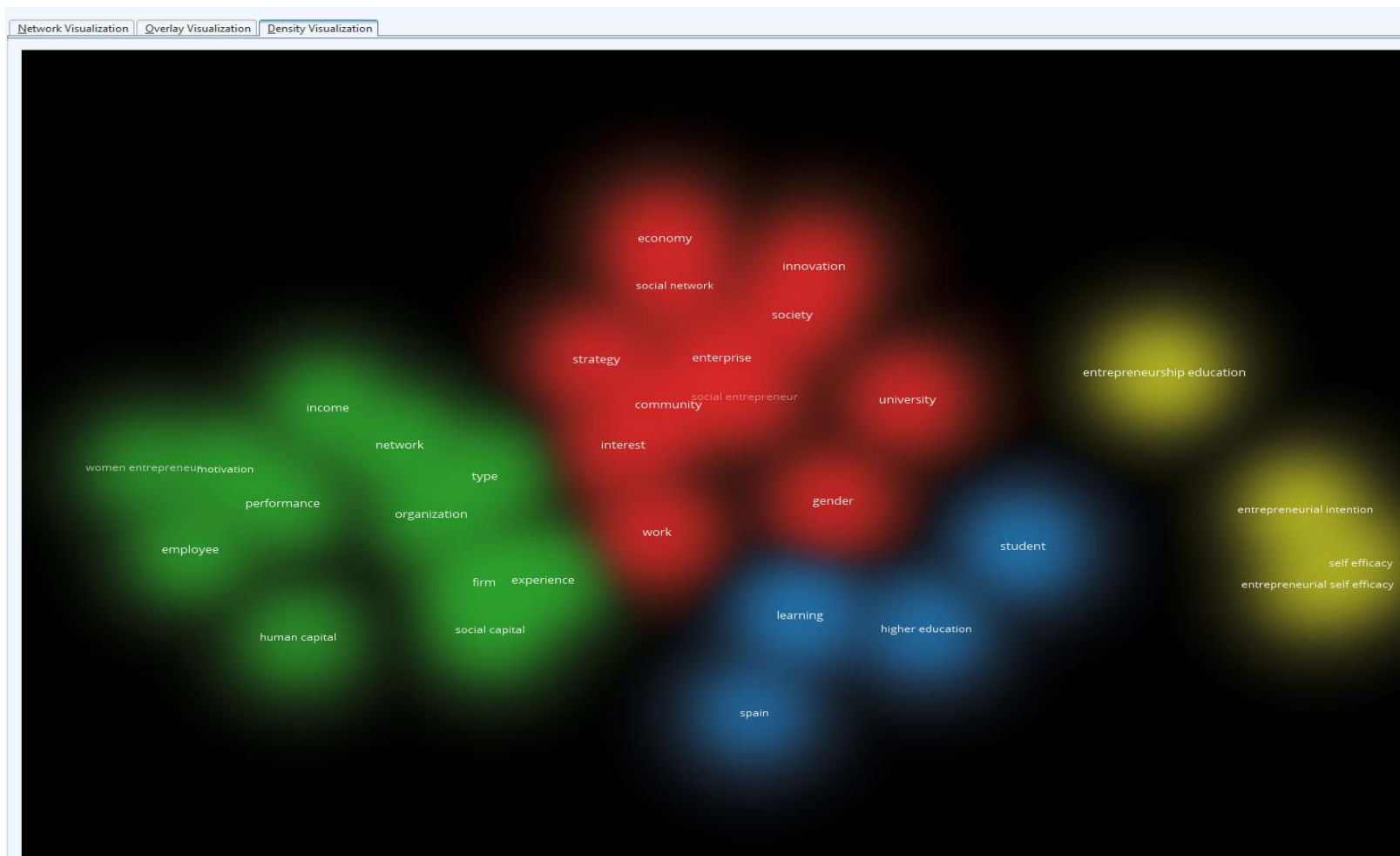
Slika 3 Network visualization

Izvor: Izrada autorice prema Vosviewer Manual



Slika 4 Overlay visualization

Izvor: Izrada autorice prema Vosviewer Manual



Slika 5 Density visualization

Izvor: Izrada autorice prema Vosviewer Manual

## 1.6 OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS

Znanstveni doprinos ovog rada očituje se, i u znanstvenom i praktičnom dijelu, prvenstveno u činjenici što povezuje ulogu edukacije s razvojem društvenog poduzetništva. Drugim riječima, razvoj društvenog poduzetništva promatra se kroz educiranost svih aktera o društvenom poduzetništvu. Obavljeni intervjui s aktualnim društvenim poduzetnicima u Republici Hrvatskoj, s predstavnicima razvojnih agencija i predstavnicima visokoškolskog obrazovanja te anketiranje studenata hrvatskih sveučilišta i hrvatskih županija, pokazali su razinu znanja o društvenom poduzetništvu i razumijevanje njegove uloge u društvu. Doprinos ovog istraživanja je u povezivanju njegova razvoja i ostvarenih rezultata s ulogom edukacije o društvenom poduzetništvu i njezinoj dostupnosti u okvirima formalnog i neformalnog obrazovanja. Rad je dao i nove spoznaje o dosadašnjem razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Kroz analize studija slučaja dobile su se spoznaje o djelovanju odabranih organizacija društvenog poduzetništva i rezultatima koje postižu prvenstveno u poboljšanju socijalnog položaja ugroženih skupina i očuvanju zdravog okoliša. Rad je ukazao na važnu ulogu neformalne edukacije koju su društveni poduzetnici stjecali dok su istovremeno provodili svoje društveno-poduzetničke pothvate. Stečene spoznaje o društvenom poduzetništvu doprinjele su ostvarenju njihovih rezultata i unaprijedile sposobnosti upravljanja organizacijama društvenog poduzetništva. Bolja informiranost o specifičnostima društvenog poduzetništva potaknula je jačanje društvenog poduzetništva u njihovim sredinama. Analiza odgovora dobivenih u dubinskim intervjuima od potpornih institucija u razvoju društvenog poduzetništva i organizacija koje se bave društvenim poduzetništvom dala je aktualni prikaz značenja i uloge društvenog poduzetništva u hrvatskom društvu te ukazala na prepreke i poticaje njegovu razvoju.

Ovaj je rad također ukazao na važnu ulogu obrazovanja u jačanju društvenog poduzetništva i poduzetništva uopće kroz doprinos razvoju poduzetničke aktivnosti i ekonomske uspješnosti poduzetničkih pothvata. Analizirajući postojeće mogućnosti stjecanja znanja o društvenom poduzetništvu, ovaj je rad ukazao na moguće potrebe stvaranja novih obrazovnih programa o društvenom poduzetništvu u obliku institucionalno-formalnog i neformalnog obrazovanja.

Spoznaje dobivene istraživanjem ukazuju na pozitivan utjecaj rezultata društveno-poduzetničkih aktivnosti na proces rješavanja socijalnih problema u zajednici. Rezultati istraživanja također ukazuju na utjecaj razine znanja o društvenom poduzetništvu na strateško pozicioniranje društvenog poduzetništva kao modela rješavanja socijalnih pitanja u društvu te

pokazuju pozitivno djelovanje obrazovanja o društvenom poduzetništvu na upravljanje organizacijama društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

## **1.7 KOMPOZICIJA RADA**

U prvom, uvodnom poglavlju, razmatra se specifična priroda društvenog poduzetništva koja postavlja mnoge izazove pred društvenog poduzetnika te je napravljen pregled i ocjena dosadašnjih istraživanja. Opisuje se problem istraživanja s obzirom na prepoznatljivost društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te se određuju ciljevi istraživanja. Prema ciljevima istraživanja, postavljaju se hipoteze kojima se provjerava međuovisnost edukacije u društvenom poduzetništvu i uspješnosti poslovanja društvenog poduzeća. Navodi se metodologija istraživanja i opisuje očekivani znanstveni doprinos.

U drugom poglavlju objašnjava se koncept društvenog poduzetništva i daju se njegova obilježja. Obrazlaže se socijalna i poduzetnička komponenta društvenog poduzetništva te se analizira međusobno djelovanje javnog, privatnog i trećeg sektora u poticanju i pružanju potpore pothvatima društvenog poduzetništva. Govori se o razvoju obrazovnih programa o društvenom poduzetništvu na poznatim svjetskim sveučilištima i pokretanju znanstvenih istraživanja o društvenom poduzetništvu te naglašava otvorenost društvenog poduzetnika prema stjecanju novih znanja. Razmatra se utjecaj socijalnog kapitala na razvoj društvenog poduzetništva te se analiziraju osobine društvenog poduzetnika.

U trećem poglavlju opisuje se razvoj društvenog poduzetništva u svijetu. Objašnjavaju se razlozi koji dovode do pojave društvenog poduzetništva u Europi i Sjedinjenim Američkim Državama. Obrađena je i literatura koja opisuje različite škole mišljenja o društvenom poduzetništvu. Razmatraju se značajke društvenog poduzetništva u pojedinim zemljama Europske unije. Ispituje se pojava novih zakonskih oblika organizacija koje omogućuju novi način poslovanja: tržišno djelovanje radi postizanja socijalnih ciljeva. Analizira se pojava društvenog poduzetništva u postkomunističkim zemljama Srednje i Istočne Europe. Istražuje se nastanak društvenog poduzetništva u zemljama u razvoju te se opisuje njegova tradicija u islamskoj civilizaciji. Istražuje se dostupnost edukacije o društvenom poduzetništvu svim navedenim svjetskim područjima.

U četvrtom poglavlju razmatraju se legalne mogućnosti za djelovanje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Analizira se djelovanje institucija, politika i strategija za razvoj društvenog poduzetništva. Obrazlaže se uloga sustava socijalne skrbi u rješavanju problema skupina u nepovoljnom socijalnom položaju te se razmatra uloga neprofitnih udruga



u provedbi aktivnosti širenja socijalnih usluga i poboljšanja socijalnog položaja ugroženih skupina radi socijalne dobrobiti zajednice. Objašnjava se dosadašnji razvoj poduzetništva, s obzirom na društveni i politički kontekst koji je prethodio osamostaljenju Republike Hrvatske, ali i s obzirom na posljedice Domovinskog rata i tranzicije. Razmatra se dostupnost obrazovanja o društvenom poduzetništvu na visokoškolskim institucijama u Republici Hrvatskoj.

U petom poglavlju sadržan je empirijski dio istraživanja. Prikazuje se analiza studije slučajeva dvanaest organizacija društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Istražuje se razumijevanje značenja i koncepta društvenog poduzetništva i percepcija društvenog poduzetništva u javnosti. Ispituje se koji su vlastiti razlozi društvenih poduzetnika za pokretanje društvenog poduzetništva te jesu li društveni poduzetnici svjesni uloge vlastitih društveno-poduzetničkih pothvata u stvaranju društvene vrijednosti. Istražuje se utjecaj vlastitog formalnog obrazovanja na bavljenje društvenim poduzetništvom te djelovanje neformalnog obrazovanja o društvenom poduzetništvu na kvalitetu upravljanja organizacijama društvenog poduzetništva s ciljem oživotvorenja socijalne misije, uz istodobno ostvarenje poduzetničkog cilja. Uspoređuju se prednosti i nedostaci bavljenja društvenim poduzetništvom te se ispituje u kolikoj mjeri etičko postupanje utječe na poduzimanje i uspješnu provedbu društveno-poduzetničkih pothvata. U ovom se poglavlju nastoji identificirati prepreke i poticaje razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

U anketi s predstavnicima hrvatskih županija, kao potpornih institucija u razvoju društvenog poduzetništva, istražuje se razina informiranosti županijskih institucija o društvenom poduzetništvu, njegovu značenju i ulozi u rješavanju socijalnih pitanja. Ispituje se potiču li županije rješavanje postojećih socijalnih problema kroz poticanje aktivnosti društvenog poduzetništva i uključivanja društvenog poduzetništva u programe socijalnog i gospodarskog razvoja lokalne zajednice. Analizira se kolika je pomoć pojedinih županija u provedbi projekata društvenog poduzetništva. Intervjui s predstavnicima razvojnih agencija doprinose spoznaji o razini informiranosti javnosti o društvenom poduzetništvu na određenom području, naglašavaju potrebu za poduzetničkim obrazovanjem te ukazuju na učinke društvenog poduzetništva.

U anketi sa studentima hrvatskih sveučilišta ispituje se razina poznavanja značaja društvenog poduzetništva na osnovi prethodnog obrazovanja te potreba za uključivanjem učenja o



društvenom poduzetništvu u visokoškolske obrazovne programe. Intervjui s predstavnicima obrazovnih institucija pomažu istražiti ulogu obrazovanja u razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Empirijsko istraživanje ključni je dio doktorskog rada gdje se, među ostalim, dolazi do spoznaje o informiranosti i educiranosti o društvenom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj, kroz ankete i intervjuje, te se uviđa potreba za edukacijom o društvenom poduzetništvu radi postizanja boljih rezultata društveno-poduzetničkih aktivnosti. Istaknuta je važnost edukacije i potreba za uključivanjem edukacije o poduzetništvu u druge, nepoduzetničke, obrazovne programe radi doprinosa socijalnom i ekonomskom razvoju lokalnih zajednica u Republici Hrvatskoj.

S obzirom na rezultate empirijskog istraživanja, u šestom se poglavlju daje preporuka za model razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Sedmo poglavlje: Zaključna razmatranja - predstavlja teorijske implikacije provedenog istraživanja i praktične implikacije provedenog istraživanja. Navode se ograničenja provedenog istraživanja te se daju okvir, smjernice i preporuke za daljnja istraživanja.

## **2 DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO**

Društveno poduzetništvo pronalazi svoje mjesto u suvremenim društvima te postaje sastavni dio razvojnih strategija i javnih politika. Ono predstavlja jedan od novijih globalnih fenomena pa je i njegov koncept zanimljiv kako u socijalnom i ekonomskom kontekstu, tako i u području znanstvenih istraživanja.

U ovom se poglavlju nastoji objasniti koncept društvenog poduzetništva. Dajući pregled definicija o društvenom poduzetništvu, pokušava se objasniti što je to društveno poduzetništvo. Prema prosudbama o društvenom poduzetništvu, koje su dali različiti autori, želi se spoznati važnost konačnog cilja kojem teži društveno poduzetništvo, dok na osebujan način planira korištenje resursa kojima raspolaže. Nadalje, u ovom se poglavlju analiziraju socijalni i poduzetnički elementi koje istodobno prepoznajemo u djelovanju društvenog poduzetništva te se identificiraju obilježja društvenog poduzetništva i objašnjava njegova hibridna narav. Razmatranjem hibridne naravi društvenog poduzetništva, nastoji se objasniti njegova uloga u pronalaženju rješenja za razna pitanja koja opterećuju društvo. Posebno se govori o društvenom poduzetniku. Analiziraju se njegove ključne osobine i promatra se na koje načine iskorištava prilike i resurse kako bi učinio značajnu razliku u životima mnogih skupina ljudi koji su se našli u nepovoljnim socijalnim i ekonomskim prilikama. U dijelu ovog poglavlja u kojem se govori o društvenom poduzetniku, opisuju se već poznati tipovi društvenih poduzetnika.

Kako je društveno poduzetništvo usko povezano s različitim srodnim konceptima, poput društvenog kapitala, korporativne društvene odgovornosti, neprofitnog sektora i uopće stvaranja novih društvenih vrijednosti, razmatra se njihova međusobna povezanost s ciljem što jasnijeg određenja složene prirode društvenog poduzetništva.

### **2.1 KONCEPT DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA**

U kontekstu ekonomskih i socijalnih problema u Europi i Sjedinjenim Američkim Državama razvija se društveno poduzetništvo, kao nov način poduzetničkog pristupa pomoću kojeg se nastoje rješavati socijalni problemi poput socijalne isključenosti. Pojam „društveno poduzetništvo“ nastao je u Sjedinjenim Američkim Državama, gdje ga je 1972. godine osmislio Bill Drayton koji je 1980. godine osnovao organizaciju Ashoka, agenciju za promicanje društvenog poduzetništva i poticanje njegova razvoja u svijetu (Nicholls, 2010). Društveno poduzetništvo nastaje kao odgovor na neučinkovitost javnih politika usmjerenih

na smanjivanje nezaposlenosti i socijalne isključenosti, kao i na nedostatnost javnih potpora programima kojima se skrbi o skupinama ljudi u nepovoljnom socijalnom položaju (Kerlin, 2006). Budući da neprofitne udruge provode programske aktivnosti s ciljem poboljšanja kvalitete života ranjivih skupina, one se počinju baviti prodajom proizvoda i usluga kako bi mogle kontinuirano djelovati. U slučajevima u kojima se neprofitne udruge počinju baviti tržišnim aktivnostima, nastaje društveno poduzeće kao jedan od oblika organizacije društvenog poduzetništva. Ovaj novi oblik poduzetničkog djelovanja u svrhu poboljšanja socijalnih pitanja na oba kontinenta događa se unutar trećeg sektora (Defourny i Nyssens, 2010). U Sjedinjenim Američkim Državama financijsku podršku i vidljivost pothvatima društvenih poduzetnika pružale su zaklade. Tu su se razvijala i konzultantska poduzeća koja su se fokusirala na poslovne metode i strategije zarađivanja prihoda za neprofitne organizacije jer su one tražile stabilnije izvore financiranja (Defourney i Nyssens, 2010). Nastajanje organizacija trećeg sektora motivirano je neodgovarajućim načinima rješavanja socijalnih pitanja u europskim zemljama u kontekstu predstojećeg dolaska novog milenija, nadolazeće recesije, kraha Sovjetskog Saveza i istočnog bloka (Trexler, 2008). U ovom se razdoblju u Europi povećava zanimanje za znanstvena istraživanja o fenomenu društvenog poduzetništva pa 1996. godine započinju projekti Europske istraživačke mreže (EMES), kako bi se odredile opće značajke društvenih poduzeća u Europi (Navarro, Bergamini i Lopez, 2015).

Zbog složenosti i nedovoljne istraženosti fenomena, istraživanjem društvenog poduzetništva bave se različite discipline društvenih znanosti – od ekonomije, menadžmenta, sociologije i političkih znanosti (Defourney i Nyssens, 2010). Istraživanja o društvenom poduzetništvu pokušavaju odgovoriti na pitanje što je to društveno poduzetništvo (Bacq i Janssen, 2011). Istraživači nastoje ispitati jesu li predstavnici društvenog poduzetništva organizacije koje doniraju dio svog prihoda za doprinos unaprjeđenju određene socijalno nepovoljne situacije; spadaju li u društveno poduzetništvo neprofitne organizacije koje su prihvatile provoditi menadžerske prakse (Mair i Marti, 2004) ili se društveno poduzetništvo odnosi na volonterske organizacije i organizacije koje djeluju u socijalnoj sferi i utječu na dobrobit zajednice (Bacq i Janssen, 2011). Zbog nepostojanja jedinstvene paradigme koja bi odredila značenje društvenog poduzetništva, nastao je velik broj mišljenja koja pokušavaju odgovoriti na pitanje što je to društveno poduzetništvo. U nastojanju definiranja društvenog poduzetništva razvile su se različite škole mišljenja u Europi i u Americi. Različitost pojedinog socijalnog i gospodarskog okruženja utjecala je na njihovo formiranje (Bacq i Janssen, 2011).

Prva škola mišljenja o društvenom poduzeću odnosi se na prakse neprofitnih organizacija koje poduzimaju komercijalne aktivnosti kako bi mogle ostvariti svoju misiju. Druga škola mišljenja, koju podupiru organizacije kao što su Ashoka i Schwab, škola je socijalne inovacije (Defourny i Nyssens, 2010). Sukladno mišljenju američke Škole socijalne inovacije, djelovanje društvenog poduzetništva doprinosi općem dobru upravo svojim inovativnim karakterom koji se očituje u nalaženju novih metoda rješavanja postojećih socijalnih problema (Bacq i Janssen, 2011). Škola mišljenja socijalne inovacije više vrednuje učinak i utjecaj poduzetničkih aktivnosti društvenih poduzetnika, nego prihod koji se ostvaruje kao rezultat tih aktivnosti (Defourny i Nyssens, 2010). Organizacija za promidžbu i razvoj društvenog poduzetništva, Ashoka, se oslanja na učenje Škole socijalne inovacije te se njezino djelovanje više fokusira na poduzetničke profile istaknutih pojedinaca koji su bili sposobni potaknuti promjene u mnogim područjima iz socijalnog djelokruga, više nego na oblik poduzetničke organizacije (Defourny i Nyssens, 2010). Ova škola mišljenja o društvenom poduzetništvu fokusira se na obilježja društvenog poduzetnika kao kreatora promjene i tvorca nove društvene vrijednosti (Navarro, Bergamini i Lopez, 2015). Prema školi mišljenja socijalne inovacije, Dees definira društvenog poduzetnika kao nositelja promjene unutar socijalnog sektora koji uvijek ostaje dosljedan misiji stvaranja i održavanja nove vrijednosti, dok se neumorno trudi prepoznati nove poduzetničke prilike kako bi omogućio ostvarenje socijalne misije. Dok kontinuirano uči i prilagođava se novim okolnostima kako bi stvorio nova rješenja za različita socijalna pitanja, društveni poduzetnik hrabro poduzima nove poduzetničke aktivnosti, usprkos oskudnim resursima kojima raspolaže. Društveni poduzetnik pokazuje visoku razinu odgovornosti za svoje korisnike i odgovorno se odnosi prema ostvarenim rezultatima (Defourny i Nyssens, 2010).

Škola mišljenja o društvenom poduzetništvu poznata kao Škola zarađenog prihoda ili Škola društvenog poduzeća fokusirala se na djelotvorno upravljanje poslovanjem društvenog poduzeća. Sukladno ovoj školi mišljenja, poslovne aktivnosti društvenog poduzetništva trebaju osigurati održivost društveno-poduzetničkih pothvata stvarajući vlastiti prihod umjesto oslanjanja na potpore i financiranje iz javnih izvora (Navarro, Bergamini i Lopez, 2015). Škola mišljenja zarađenog prihoda stavlja naglasak na komercijalne aktivnosti što ih poduzimaju neprofitne organizacije kako bi ostvarile prihod koji im pomaže u postizanju socijalnih ciljeva i ostvarenju misije društvenog poduzeća. Smanjenje javnog financiranja odrazilo se na djelovanje neprofitnih organizacija, i to ne samo onih koje su se bavile

dobrotvornim aktivnostima, pa su neprofitne organizacije prihvatile ideju stvaranja prihoda kao način za nadoknađivanje gubitka javnog financiranja (Kerlin, 2006).

Školu društvenog poduzeća, koja se naziva još i Škola zarađenog prihoda, obilježavaju strategije stvaranja prihoda. U svrhu ostvarenja socijalne misije, neprofitne organizacije poduzimaju komercijalne aktivnosti (Defourny i Nyssens, 2010). Prema ovoj školi mišljenja, organizacije društvenog poduzetništva prvenstveno su neprofitne organizacije koje poduzimaju aktivnosti pomoću kojih stvaraju prihod kako njihovo daljnje poslovanje ne bi ovisilo isključivo o donacijama i financijskim potporama (Bacq i Janssen, 2011). Kasnih devedesetih u Sjedinjenim Američkim Državama osniva se Udruženje društvenih poduzeća koje definira društveno poduzeće kao svaki posao koji donosi prihod potreban za ostvarenje dobrotvorne misije (Defourny i Nyssens, 2010). Iako je prvotno Škola društvenog poduzeća zastupala mišljenje kako organizacije društvenog poduzetništva moraju biti neprofitne organizacije koje se služe poduzetničkim aktivnostima radi ostvarenja socijalnog cilja i ispunjenja svoje dobrotvorne misije, kasnije je ova škola mišljenja prihvatila svaku organizaciju koja poduzima tržišne aktivnosti radi socijalne svrhe kao organizaciju društvenog poduzetništva (Bacq i Janssen, 2011).

Ovakva koncepcija društvenog poduzeća prihvaćena je i u Europi pa je u Velikoj Britaniji osnovano Udruženje društvenih poduzeća radi promicanja njihova djelovanja. Iako britanski model naglašava poslovni karakter društvenog poduzeća, u tamošnjoj definiciji Udruženja društvenih poduzeća ne precizira se udio aktivnosti poduzeća na otvorenom tržištu, ali opće je prihvaćeno mišljenje kako barem 50% svojih ukupnih prihoda društveno poduzeće mora ostvariti obavljanjem tržišnih aktivnosti. Unutar ove škole razlikujemo komercijalni neprofitni pristup i širu verziju koja prihvaća sve vrste poslovnih aktivnosti koje su u skladu s misijom društvenog poduzeća (Defourny i Nyssens, 2010). Iako je termin društveno poduzetništvo poznat tek nekoliko desetljeća, kroz povijest se mogu prepoznati različiti oblici društveno-poduzetničkog djelovanja. Kako bi bolje razumjeli fenomen društvenog poduzetništva, možemo govoriti o kontinuitetu sličnog djelovanja u društvu radi postizanja određenih socijalnih ciljeva kroz primjenu tržišnih mehanizama.

Već za vrijeme Krimskog rata (1853. – 1856.) poznata Engleskinja, Florence Nightingale, znatno je doprinijela unaprjeđenju modela medicinske skrbi organizirajući njegu bolesnih i ranjenih vojnika u vojnim bolnicama, što je utjecalo na smanjenje smrtnosti. Svoju

vizionarsku ideju nastavila je i nakon rata pa je osnovala školu za obrazovanje bolničarki i njegovateljica, što je rezultiralo reformom čitavog sustava njege bolesnika (Sen, 2007).

Na prijelazu iz devetnaestog u dvadeseto stoljeće svojim vizionarskim idejama u području odgoja i obrazovanja naročito se isticala talijanska liječnica i pedagoginja Maria Montessori. Načela Montessori pedagogije temeljila su se na promatranju djetetove osobnosti i potreba u svrhu cjelokupnog razvoja djeteta. Primjena ovog modela povećala je mogućnosti uključivanja djece s određenim razvojnim problemima u regularne obrazovne procese. Njezine stvaralačke spoznaje iznimno su doprinijele razvoju pedagogije u cijelome svijetu. Gloria de Souza, koja je 1982. godine bila izabrana kao jedna od prvih suradnika Ashoke u Indiji, na sličan je način utjecala na unaprjeđenje kvalitete obrazovanja u Indiji; uvođenjem metoda učenja koje su se temeljile na praktičnom iskustvu rješavanja problema (Sen 2007).

Grameen Bank iz Bangladeša jedan je od najpoznatijih primjera djelovanja društvenog poduzetništva. Osnovao ju je bangladeški ekonomist i bankar Muhammad Yunus 1976. godine. Yunus je mikrokreditiranjem omogućavao kredite siromašnim građanima Bangladeša, u prvom redu siromašnim ženama (Yunus, 1999). Grameen Banka je postupno proširivala svoje djelovanje na druge djelatnosti i ojačala je svoj gospodarski i socijalni utjecaj (Seelos i Mair, 2005). Ovaj je primjer društvenog poduzetništva bitno utjecao na globalno širenje ideje o društveno-poduzetničkom djelovanju i na jačanje prepoznatljivosti fenomena društvenog poduzetništva.

Victoria Hale, znanstveni istraživač u američkoj biotehnološkoj korporaciji, osnovala je neprofitno farmaceutsko poduzeće The Institute for OneWorld Health u San Franciscu 2000. godine, kako bi prevladala ekonomske i logističke prepreke s kojim su se suočavala farmaceutska poduzeća u kreiranju lijekova za zemlje u razvoju i nerazvijene zemlje. Neprofitna organizacija OneWorld Health, uz pomoć poduzetničkih aktivnosti, snabdijevala je lijekovima najpotrebitije socijalne skupine u zemljama u razvoju. Početni kapital osiguran je državnim potporama i donacijama velikih filantropskih organizacija. Svojim je djelovanjem OneWorld Health potaknuo stvaranje novih oblika udruživanja od kojih su imali koristi svi uključeni partneri. Cilj biotehnoloških korporacija bio je integrirati znanstvene i proizvodne kapacitete zemalja u razvoju radi omogućavanja djelotvornih novih lijekova koje su sebi mogli priuštiti i oni koji žive u siromaštvu (Seelos i Mair, 2005).

U razvijenim zemljama, u Sjevernoj Americi i Velikoj Britaniji, prvi oblici društvenog poduzetništva javljaju se sedamdesetih i osamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Nakon

američke zaklade Ashoka, koja djeluje u više od 60 zemalja svijeta i podupire rad više od dvaju milijuna pomno odabranih članova, počele su se osnivati i druge zaklade za promicanje i razvoj društvenog poduzetništva, kao zaklada Skoll u Sjedinjenim Američkim Državama, zaklada Shwab u Europi i dr. (Sen, 2007).

Koncem dvadesetog stoljeća razvoju socijalne ekonomije u Italiji naročito doprinose socijalne zadruge, ostvarujući poduzetničke aktivnosti u svrhu implementacije novog načina rješavanja postojećih socijalnih problema u zajednici (Mancino i Thomas, 2005). Iako je ovakav tip društvenog poduzeća bio interesantan i drugim zemljama, pa se uz pomoć vlade u Francuskoj 2001. godine osniva Udruženje zadruga od općeg interesa (*Sociétés coopératives d'intérêt collectif*), sve je izraženiji problem nepostojanja odgovarajućeg zakonskog okvira koji bi regulirao njihovo djelovanje (Duccie, Stentella i Vulterini, 2002). Društveni poduzetnici, kao pojedinci ili privatne organizacije, poduzimaju vlastite inicijative kako bi potaknuli rješavanje pitanja u socijalnoj sferi te svoje inovativne ideje i umijeće *leadershipa* koriste u svrhu obogaćivanja općeg dobra za dobrobit zajednice u kojoj žive (Korosec i Berman, 2006).

Mada razni oblici društvenog poduzetništva u praksi imaju povijesni kontinuitet, ono ulazi u programe akademskih institucija tek 90-ih godina dvadesetog stoljeća. U skladu sa svojom misijom razvoja *leadershipa*, osnivanjem Inicijative za društveno poduzeće (*Social Enterprise Initiative*), Harvard Business School 1993. godine uvodi koncept s društvenog poduzeća, što je omogućilo stjecanje novih spoznaja o načinima unaprjeđenja društvene dobrobiti kroz aktivnosti unutar neprofitnog, javnog i privatnog sektora.

Sredinom 90-ih godina na poslijediplomskom studiju Harvard Business School, J. Gregory Dees održao je prvi akademski kolegij o društvenom poduzetništvu. Uskoro su i europska sveučilišta ponudila akademske programe o društvenom poduzetništvu. Među važnijim istraživačkim centrima usredotočenim na istraživanje fenomena društvenog poduzetništva su Canadian Centre for Social Entrepreneurship na Sveučilištu Alberta i Europska istraživačka mreža EMES (*European Research Network EMES*).

Premda se 1990-ih godina u Europi pojavljuju socijalne zadruge kao model organizacije društvenog poduzetništva, značajnije znanstvene rasprave o konceptu društvenog poduzetništva započinju tek u drugoj polovici devedesetih godina. Tada je Europska komisija pokrenula osnivanje znanstveno istraživačkog programa pod imenom Europska istraživačka mreža (EMES) u koji su bili uključeni znanstvenici društvenih znanosti iz ondašnjih zemlja

Europske unije (Defourny i Nyssens, 2010). Na početku svoga djelovanja ova grupa znanstvenika usmjerila je svoje istraživačko djelovanje na određivanje kriterija prema kojima su se mogla prepoznati društvena poduzeća među ostalim organizacijama trećeg sektora u tadašnjim zemljama članicama Europske unije.

Prema definiciji EMES-a, socijalni cilj od općeg interesa za lokalnu zajednicu razlog je pokretanja komercijalnih aktivnosti kojima se socijalni problemi nastoje riješiti na nov način. Ove komercijalne aktivnosti, koje su po prirodi socijalne inovacije, donose određeni prihod koji se ponovo ulaže u provedbu poslovnih aktivnosti radi postizanja socijalnog cilja. Pritom se način upravljanja društvenim poduzećem zasniva na demokratskim načelima i ravnopravnom sudjelovanju svih dionika i članova (Defourney i Nyssens, 2010; Navarro, Bergamini i Lopez, 2015).

## **2.2 OBILJEŽJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA**

U zadnja dva desetljeća društveno poduzetništvo zaokuplja sve veću pozornost dionika unutar javnog sektora te ujedno postaje sve češća tema znanstvenih istraživanja (Bacq i Janssen, 2011).

Ovakav porast zanimanja za društveno poduzetništvo mogao bi se objasniti prednostima koje ono ima u odnosu na već postojeće prakse. To se prvenstveno odnosi na inovativnost društvenog poduzetništva koja se potvrđuje kroz primjenu novih pristupa radi pronalaženja rješenja za složena socijalna pitanja (Johnson, 2000; Thompson, Alvy i Lees, 2000; Bacq i Janssen, 2011). Ujedno se ovakav koncept nudi kao odgovor na pitanje kontinuiranog financiranja neprofitnih organizacija u smislu preuzimanja financijskog rizika za provođenje društveno-poduzetničkih aktivnosti radi postizanja općeg dobra (Young, 2011; Bacq i Janssen, 2011).

Društveno poduzetništvo se primjenjuje na ona područja u kojima pojedinac ili grupa ljudi nastoje na drukčiji način stvoriti određenu društvenu vrijednost kombiniranjem različitih okolnosti, kao što su uočavanje i iskorištavanje povoljne prilike, upotreba inovacija, toleriranje rizika i nepriznavanje oskudnosti raspoloživih resursa (Peredo i McLean, 2006). Prema Martinu i Osbergu (2007) društveno poduzetništvo je proces koji uključuje tri značajne komponente. U početnoj fazi odabira poslovne djelatnosti društveni poduzetnik identificira određenu nepravednu socijalnu ravnotežu koja uzrokuje marginalizaciju određenih skupina. Međutim, ova je socijalna ravnoteža stabilna unatoč negativnostima i posljedicama koje izaziva. U drugoj fazi društveni poduzetnik prepoznaje priliku za pokretanje poslovne



djelatnosti u okolnostima neriješenih socijalnih pitanja. U završnoj fazi rješavanje problema određene ranjive skupine doprinosi povoljnoj društvenoj uravnoteženosti, kao i povećanju opće dobrobiti (Martin i Osberg, 2007). Organizacije društvenog poduzetništva pokreću poslovne aktivnosti radi rješavanja složenih društvenih problema i tako pokazuju izrazitu društvenu odgovornost prema zajednici i pojedincu što je istaknuto obilježje društvenog poduzetništva.

Daljnja odrednica poslovne djelatnosti društvenog poduzetništva sastoji se u kombiniranju poduzetničkih vještina i snalažljivosti poduzetnika koji poslovne aktivnosti podređuje socijalnoj misiji. Društveno poduzetništvo poduzima poslovnu djelatnost prvenstveno radi postizanja socijalnog cilja (Dees, 1988). Međutim, poslovna djelatnost društvenog poduzetništva mora ispuniti i uvjete financijske održivosti. Iako je naglasak društvenog poduzetništva na stvaranju društvene vrijednosti putem ostvarenja socijalnih ciljeva, potrebno je i stvaranje ekonomske vrijednosti u obliku zarade ostvarene prodajom određenih proizvoda i usluga radi održivosti društveno-poduzetničkog djelovanja (Mair i Marti, 2006).

Društveno poduzetništvo nastaje kao inicijativa pojedinca ili određene skupine ljudi radi pronalaženja rješenja za ublažavanje teških socijalnih pitanja (Korosec i Berman, 2006). Iako se aktivnosti društvenog poduzetništva poduzimaju radi socijalne svrhe, pomoću njih se uspostavljaju novi modeli rješavanja socijalnih problema i pružanja socijalnih usluga (Seelos i Mair, 2005). Dionici unutar javnog sektora suočavaju se s otporom prema promjenama od strane svojih organizacijskih struktura pa javne institucije ne uspijevaju riješiti socijalne probleme poput nezaposlenosti, neobrazovanosti, nasilja i sl. (Leadbeater, 1997). Za razliku od javnog sektora, društveno poduzetništvo primjenjuje inovativni poduzetnički pristup u procesu rješavanja složenih društvenih pitanja. Ovakav način postupanja dovodi do pronalaženja djelotvornih rješenja koja postojeće državne socijalne institucije, zbog nefleksibilnih procesa rada i posljedične sporosti, birokratskog pristupa, krute organizacijske strukture i nedjelotvornog *leadershipa* te zbog pomanjkanja odgovarajućih ljudskih resursa, nisu uspjele postići (Johnson, 2000; Mair i Marti, 2006).

Ostvarenjem društveno-poduzetničkih pohvata nastaje nova društvena vrijednost za lokalnu zajednicu. Novostvorena vrijednost istovremeno može imati i širi opseg jer se novi modeli rješavanja socijalnog problema mogu primijeniti globalno (Hulgard, 2010).

Neke teorije društvenog poduzetništva smatraju da se stvaranje sveobuhvatne društvene promjene ne odnosi samo na neprofitni sektor, već se radi o međusektorskom fenomenu koji

uključuje privatni, javni i neprofitni sektor (Shockley i Frank, 2011). Jedna grupa istraživača opisuje društveno poduzetništvo kroz profitne aktivnosti koje poduzimaju neprofitne organizacije, kako bi osigurale financijska sredstva za svoje postojano djelovanje, ili kao način upravljanja ovim organizacijama kojim se postiže stvaranje socijalne vrijednosti za cjelokupnu zajednicu (Austin, Stevenson i Wei-Skiller, 2006). Drugi istraživači smatraju da se društveno poduzetništvo očituje kroz društveno odgovorno ponašanje u vođenju komercijalnih poslova, što podrazumijeva suradnju različitih sektora (Sawaga i Segal, 2009). Treći označavaju društveno poduzetništvo kroz poduzetničke aktivnosti u svrhu ublažavanja socijalnih problema, što utječe na promjenu društvene ravnoteže ili inicira moguću društvenu promjenu (Alvord i sur., 2004).

U području društvenog poduzetništva susreću se i drugi srodni termini koji se često isprepliću, kao što su društveno poduzeće, društveni poduzetnik i socijalno poslovanje. Društveno poduzeće javlja se kao određena organizacijska forma društvenog poduzetništva. Pojam „društveno poduzeće“ prvi se put pojavljuje u Europi, i to u Italiji gdje je 1990. godine prvi put promoviran pod nazivom „Impresa sociale“. U širem smislu, koncept društvenog poduzeća označuje način poslovanja nevladinih organizacija koje istovremeno pronalaze rješenja za socijalna pitanja i potrebe koristeći pritom tržišne pristupe i ostvarujući prihod (Othmar i Lehner, 2011).

Društveni poduzetnik je osoba koja prepoznaje socijalni problem i koristi poduzetničke strategije pri pokretanju poslovanja što dovodi do pozitivne društvene promjene (Brown, 2009). Prema definiciji američke fondacije Ashoka, najveće svjetske organizacije za promicanje i razvoj društvenog poduzetništva, „društveni poduzetnici su pojedinci koji imaju inovativna rješenja za socijalne probleme koji najviše opterećuju društvo“ ([www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)). Ovaj pristup u poduzetničkom načinu rješavanja socijalnih pitanja u prvi plan stavlja ulogu pojedinca, društvenog poduzetnika.

Socijalno poslovanje odnosi se na tržišno poslovanje sa socijalnom svrhom čiji je cilj ispunjenje socijalnih ciljeva, a ne postizanje maksimalnog profita (Yunus, 1999).

### **2.3 „SOCIJALNA“ I „PODUZETNIČKA“ KOMPONENTA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA**

Društveno poduzetništvo izgradilo je svoje posebnosti na temeljima tradicionalnog poduzetništva. Obilježja tradicionalnog poduzetništva, poput odlučnosti i karizme poduzetnika, sposobnosti iskorištavanja prilika i prilagođavanja promjenama, potrebe za

maksimalnim iskorištavanjem ograničenih resursa i kontinuiranim ulaganjem u poslovanje, odnose se i na društveno poduzetništvo. Svako se poduzetništvo razvija zahvaljujući postojanju povoljnih prilika i poduzetnih pojedinaca koji su spremni ove prilike iskoristiti (Venketaraman, 1997). Na razvoj poduzetničkih aktivnosti utječu institucionalan okvir i socijalno okruženje, ali i umreženost osobnih i profesionalnih kontakata poduzetnika (Ulhoi, 2005). No, iako tradicionalno i društveno poduzetništvo posjeduju gotovo iste karakteristike, društveno poduzetništvo je više orijentirano na zbivanja u neposrednoj okolini i usmjereno na socijalne probleme i potrebe onog dijela stanovništva koje živi u nepovoljnim socijalnim okolnostima. Obje su vrste poduzetništva prvenstveno motivirane prepoznavanjem povoljne prilike te prihvaćaju rizik ostvarenja svoje misije, ali društvenim poduzetnicima profit ipak ne predstavlja glavni cilj poslovanja (Leadbeater, 2007). Društveno poduzetništvo postupno mijenja postojeću ravnotežu i omogućuje rješenja važnih socijalnih potreba, a da pritom ne stavlja direktnu financijsku korist na prvo mjesto. Premda za društveno poduzetništvo nije primarna ekonomska korist, nego stvaranje nove vrijednosti za društvo, to ne znači da inicijative društvenog poduzetništva ne trebaju prihvatiti strategiju „stvaranja profita“ (Mair i Marti, 2006).

U samom konceptu društvenog poduzetništva nalazi se proturječnost jer se sastoji od socijalne i poduzetničke komponente. Kako bi se bolje razumjelo koncept društvenog poduzetništva potrebno je razlikovati socijalna od poduzetničkih obilježja socijalnog poduzetništva. Motiv koji pokreće tradicionalno poduzetništvo ostvarenje je ekonomske vrijednosti, što se očituje u stvaranju profita. Društveno poduzetništvo motivirano je altruizmom društvenih poduzetnika i ono teži stvaranju društvene vrijednosti koja se očituje u poboljšanju socijalne dobrobiti i povećanju razine općeg dobra. U načelu je društveno poduzetništvo potaknuto etičkim razlozima, iako motivi za pokretanje društvenog poduzetništva uključuju i manje altruistične razloge, kao što je osobno profesionalno ostvarenje (Mair i Marti, 2006). S druge strane, važno je istaknuti da i tradicionalno poduzetništvo ima socijalni aspekt. Iako je za tradicionalne poduzetnike ključan motiv stvaranja profita, oni također unaprjeđuju socijalnu dobrobit razvijanjem gospodarstva, stvaranjem novih tržišta i novih zaposlenja (Venkataraman, 1997). Ipak, društveno poduzetništvo uvijek nastoji ostvariti bolje socijalne učinke u korist održavanja društvene vrijednosti.

U središtu društvenog poduzetništva jasna je i nedvosmislena socijalna misija, dok je u središtu tradicionalnog poduzetništva misija stvaranja profita. Prema Deesu (1998), za društvene poduzetnike stvaranje bogatstva je samo sredstvo. Kako bi opstale na tržištu i

nastavile provoditi svoju socijalnu misiju, organizacije društvenog poduzetništva moraju ostvarivati određeni profit. Međutim, organizacije društvenog poduzetništva profit ponovo ulažu u aktivnosti koje doprinose održivosti socijalne misije (Bacq i Janssen, 2011).

Poput tradicionalnog i društveno poduzetništvo je suočeno s izazovima ekonomskog rizika ovisno o razini svoje tržišne orijentiranosti te se uspješnim upravljanjem ovim rizicima postiže održivost aktivnosti društvenog poduzetništva (Defourny i Nyssens, 2010). Prema Defournyju i Nyssens (2010) ovo se mišljenje može povezati s načelima Škole mišljenja o društvenim poduzećima koju nazivaju „škola zarađenog prihoda“ („*earned income*“ *school of thought*).

Europska istraživačka mreža (EMES) razvila je dvije skupine kriterija na osnovu kojih određuje ekonomsku i socijalnu dimenziju društvenog poduzetništva.

Tablica 3 Dimenzije socijalnog poduzetništva

<b>Socijalna dimenzija</b>	
	Jasno postavljen socijalni cilj u službi socijalne misije
	Inicijativa za pokretanje društveno-poduzetničkog pothvata dolazi od grupe građana
	Demokratski način upravljanja tj. svaki član sudjeluje u odlučivanju po načelu jedan član jedan glas
	Participativna priroda društvenog poduzetništva odnosi se na uključivanje drugih aktera i dionika (javnih institucija, privatnih organizacija, volontera)
	Ograničena distribucija profita – veći dio ostvarene dobiti ulaže se u djelovanje usmjereno prema općem dobru, a ne dijeli se između vlasnika i članova
<b>Ekonomska dimenzija</b>	
	Kontinuirana proizvodnja robe ili prodaja usluga
	Visoka razina autonomije – organizacije društvenog poduzetništva samostalno su u upravljanju
	Značajna razina ekonomskog rizika što podrazumijeva tržišno djelovanje i preuzimanje rizika tržišta
	Minimum zaposlenih osoba - iako u aktivnostima društvenih poduzeća sudjeluje veliki broj volontera čiji se rad ne plaća, socijalna poduzeća moraju zapošljavati minimalni broj osoba.

Izvor: Prilagođeno prema Defourny, J. i Nyssens. M. (2010) Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29: 239-240

Socijalna dimenzija prvenstveno se odnosi na dosljednost u provođenju socijalne misije. Prema Deesu (1998) socijalna misija ključna je u aktivnostima društvenih poduzetnika. Dosljednost prema socijalnoj misiji ogleda se prvenstveno u etičnosti društvenih poduzetnika koji pokreću poduzetničke aktivnosti radi postizanju boljih socijalnih učinaka za određenu društvenu skupinu, bilo u omogućavanju socijalnog uključivanja, ili rješavanja određenog socijalnog problema koji je izražen u zajednici. Stoga je učinak koji postiže socijalna misija ključan kriterij u određivanju društvenog poduzetništva (Dees, 1998). Dosljedno provođenje socijalne misije potvrđuje i odlučnost društvenih poduzetnika za odricanjem od vlastite koristi i nastavljanje ulaganja ostvarenih viškova u razvijanje aktivnosti kojima se određeni socijalni problem umanjuje. Međusobno prožimanje poduzetničke motivacije društvenog poduzetnika i socijalne misije društvenog poduzeća doprinosi ostvarenju njegovih socijalnih i ekonomski ciljeva.

Prema Defournyju i Nyssens (2010) društveno poduzetništvo najčešće se javlja kao inicijativa grupe građana. Iako je primarni cilj ove inicijative dobrobit ugrožene društvene skupine, ostvareno socijalno poboljšanje potiče socijalni i ekonomski napredak cjelokupne zajednice.

Dosadašnje aktivnosti usmjerene na rješavanje socijalnih pitanja u korist općeg dobra također su inicirali građani okupljeni u udruge pa društveno-poduzetnički pothvati nastaju unutar neprofitnog sektora te imaju kolektivni karakter. Društveno-poduzetničkim pothvatima upravlja se na demokratski način pa svi članovi društvenih poduzeća jednako sudjeluju u donošenju odluka bez obzira na strukturu udjela u vlasništvu.

Participativna priroda društvenog poduzetništva odnosi se na uključivanje raznih aktera ili dionika, poput predstavnika lokalnih vlasti, javnog i privatnog sektora, u pojedine dijelove društveno-poduzetničkih pothvata. Navedeni akteri daju potporu društvenom poduzetništvu radi unaprjeđenja općeg dobra ( Defourny i Nyssens, 2010). Uspješno djelovanje društvenog poduzetništva od općeg je interesa jer se njime postižu određena socijalna poboljšanja. Stoga su navedeni dionici motivirani za potporu aktivnostima društvenog poduzetništva jer se time unaprjeđuju i njihovi poslovni rezultati.

Društveno poduzetništvo poštuje načelo ograničene raspodjele ostvarenog profita između vlasnika i članova društveno-poduzetničkih organizacija. Ostvareni se profit većim dijelom ulaže u nove aktivnosti društvenog poduzetništva radi doprinosa općem dobru. Na ovaj se

način također naglašava ključna uloga socijalne misije u društvenom poduzetništvu (Defourny i Nyssens, 2010).

Istovremeno, društveno poduzetništvo treba zadovoljavati i kriterije koji čine njegovu ekonomsku dimenziju. Prema Defournyju i Nyssens (2010) jedan od prvih ekonomskih uvjeta koji društveno poduzetništvo treba ispunjavati stalna je proizvodnja roba ili prodaja usluga na tržištu, kao što je to i s drugim dionicima i predstavnicima javnog i privatnog sektora.

Društveno poduzeće bi trebalo ostvarivati minimalno 75% ili 50% svojih prihoda od prodaje roba i usluga. Time se pokazuje razlika između organizacija koje računaju isključivo na donacije i subvencije te onih koje se financiraju uspomoc tržišnih aktivnosti. Isto tako, društveno poduzeće ne smije isplatiti više od 50% profita vlasnicima ili dioničarima jer društveno poduzeće prije svega reinvestira profit u društveno-poduzetničke aktivnosti poduzeća umjesto isplate vlasnicima ili dioničarima. Poduzeće se mora odrediti kao društveno poduzeće i to prvenstveno kao poslovanje sa socijalnom svrhom (Department for Digital, Culture, Media and Sport Department for Business, Energy and Industrial Strategy, dostupno na:

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/644266/MarketTrends2017report\\_final\\_sept2017.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/644266/MarketTrends2017report_final_sept2017.pdf), 4. 12. 2020.).

Prema sljedećem kriteriju, ekonomske dimenzije društvenog poduzetništva, društveno poduzetništvo trebalo bi pokazivati visoku razinu autonomnosti, što znači da su organizacije društvenog poduzetništva samostalne u upravljanju. Društveno-poduzetničke organizacije nisu ovisne o lokalnoj upravi i javnim institucijama, iako je njihovo kontinuirano djelovanje dijelom omogućeno zahvaljujući potporama javnih institucija (Defourny i Nyssens, 2010).

Treći kriterij ekonomske dimenzije društvenog poduzetništva pretpostavlja da organizacije društvenog poduzetništva preuzimaju značajnu razinu ekonomskog rizika poslujući na tržištu pod jednakim uvjetima kao i komercijalne organizacije te prihvaćanjem rizika ovakvog poslovanja. One nastoje osigurati održivost društvene vrijednosti kontinuiranim djelovanjem i pozicijom na tržištu, za što moraju osigurati kontinuirano financiranje svojih pothvata (Defourny i Nyssens, 2010).

Iako se velik broj volontera uključuje u aktivnosti društvenog poduzetništva, organizacija društvenog poduzetništva mora zapošljavati minimalan broj osoba, prema četvrtom kriteriju ekonomske dimenzije socijalnog poduzetništva (Defourny i Nyssens, 2010).

Društveni poduzetnici suočeni su s izazovom zadovoljavanja kriterija komercijalne i socijalne dimenzije društvenog poduzetništva. Socijalna misija predstavlja osnovnu razliku između društvenog i tradicionalnog poduzetništva koja se pokazuje u načinu upravljanja društvenim poduzećem, kao i u ponašanju društvenog poduzetnika (Austin, Stevenson i Wei-Skiller, 2006). Iako tradicionalna poduzeća nastoje poslovati na društveno odgovoran način, njihova nastojanja da pokažu odgovornost prema zajednici, društvu ili zdravom okolišu tek su neizravno povezana s rješavanjem socijalnih pitanja. Dok tradicionalna poduzeća mjere svoje uspjehe financijskim rezultatima, uspješnost društvenih poduzeća mjeri se povezivanjem financijskih i socijalnih učinaka koji se postižu društveno-poduzetničkim pothvatima (Boschee i McClurg, 2003). Međutim, poduzetničke aktivnosti koje društvena poduzeća poduzimaju radi zadovoljenja određenog socijalnog cilja moraju biti profitabilne kako bi se poslovanje društvenog poduzeća održalo. Iako društveno poduzeće zarađuje od prodaje svojih proizvoda ili usluga, profit ne služi u svrhu bogaćenja dioničara i vlasnika. Uz pomoć ostvarenog profita društveni poduzetnici započinju nove poduzetničke aktivnosti koje doprinose rješavanju određenog socijalnog pitanja, što još više osnažuje i podupire socijalnu misiju društvenih poduzeća (Nicholls, 2006) te ujedno doprinosi i unaprjeđenju ekonomskog položaja određene socijalne skupine.

Uspoređujući društveno i tradicionalno poduzetništvo, Nancy Clement (2009) ističe humanitarnu ulogu društvenog poduzetništva koja doprinosi održivosti njegova djelovanja. Ona prepoznaje društvenog poduzetnika kao poduzetnika čije je poslovno djelovanje usmjereno na rješavanje socijalnih problema te navodi razlike između tradicionalnih i društvenih poduzetnika (Tablica 4). Za razliku od tradicionalnog poduzetnika, društveni poduzetnik uočava povoljnu priliku za pokretanje ekonomske aktivnosti u svrhu poboljšanja socijalnog položaja određene skupine. On preuzima rizik i odgovornost poslovanja kako bi ostvareni prihod mogao omogućiti održivost njegovog poduzeća i socijalne misije. Kroz ostvarenje socijalnih pothvata, društveni poduzetnik nastoji doprinijeti napretku zajednice te svoja postignuća podijeliti s potrebitim skupinama.

Tablica 4 Odlike tradicionalnih /društvenih poduzetnika

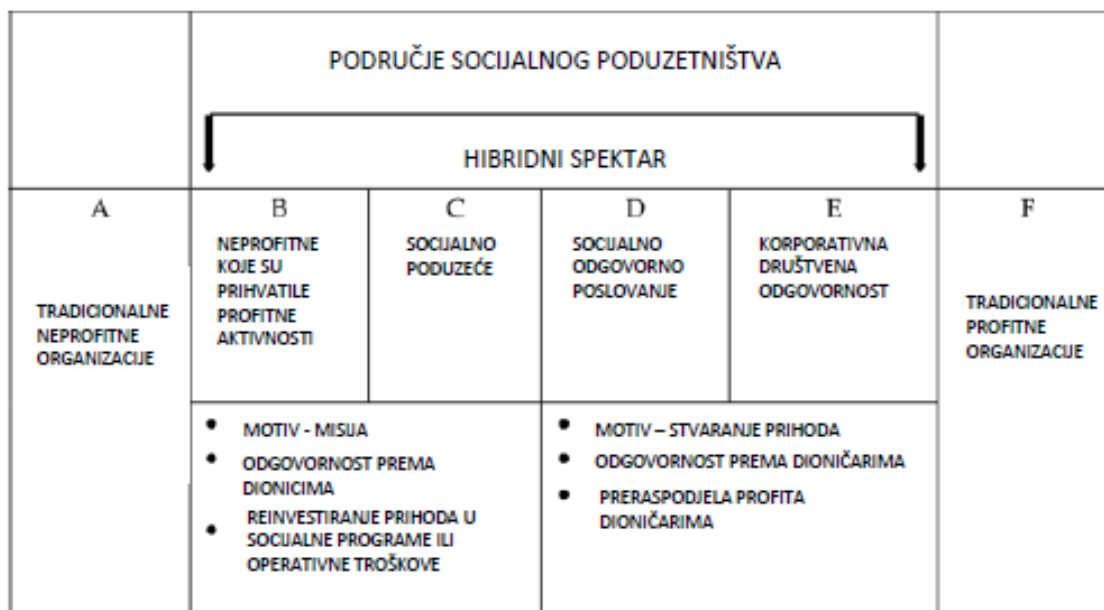
<b>Tradicionalni poduzetnik</b>	<b>Društveni poduzetnik</b>
Uočava priliku	Uočava priliku za poboljšanje kvalitete života drugih ljudi
Preuzima rizik	Preuzima rizik
Prihvaća odgovornost	Prihvaća odgovornost
Zarađuje	Zarađuje radi održivosti misije
Želi se obogatiti	Obogaćuje druge
Štiti svoje intelektualno vlasništvo	Dijeli zaštićeno intelektualno vlasništvo
Teži stvaranju intelektualnog vlasništva	Nastoji postići povećanje intelektualnog vlasništva cijele zajednice
Nezavisan	U ovisnosti od drugih
Sam svoj šef	Gospodar svoje sudbine
Zadržava kontrolu	Odriče se kontrole

Izvor: Prilagođeno prema Nancy Clement – Purdue University, 2009. Preuzeto 19. 10. 2019. s

<https://www.slideshare.net/niclement/social-entrepreneurship>



## 2.4 HIBRIDNA PRIRODA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA



Source:

<https://www.intechopen.com/books/social-enterprise-context-dependent-dynamics-in-a-global-perspective/social-enterprise-and-social-innovation-a-look-beyond-corporate-social-responsibility>

Slika 6 Hibridna priroda društvenog poduzetništva

Već spomenuta proturječnost u samom nazivu „društveno poduzetništvo“ naglašava njegovu hibridnu prirodu. Spajanje pojmova iz dvaju suprotnih područja često izaziva zbunjenost pri razumijevanju koncepta koji sadrži primjenu ekonomskih sredstava pri postizanju socijalnih ciljeva. U društvenom poduzetništvu preklapaju se elementi javnog, privatnog i volonterskog sektora što još više ističe njegovu hibridnu prirodu (Diochorn i Anderson, 2011). Pristupajući rješavanju socijalnih pitanja na inovativan način, društveno poduzetništvo koristi poduzetnička znanja i poslovne modele. Kako su uglavnom altruistični razlozi pokretači društvenog poduzetništva, u aktivnosti organizacija društvenog poduzetništva uključuju se volonteri koji dijele slične moralne vrijednosti pa svojim talentima doprinose unaprjeđenju općeg dobra (Diochorn i Anderson, 2011).

Društvena poduzeća razlikuju se, kako od profitnih i javnih, tako i od tradicionalnih neprofitnih organizacija (Steinberg, 1997). Društveno poduzeće privatna je organizacija posvećena postizanju određenog općeg dobra što potvrđuje njegovu hibridnu prirodu (Young, 2000). Hibridna priroda društvenih poduzeća ogleda se i u pružanju usluga za kojima postoji

pojedinačna potražnja povezana s nemogućnosti zadovoljavanja socijalnih potreba (Borzaga i Solari, 2001). Također, hibridna priroda društvenih poduzeća proizlazi iz vizije društvenih poduzeća za ostvarivanjem dvostrukog i trostrukog efekta te istovremenog korištenja dobrovoljnog rada volontera (Borzaga i Solari, 2001). Društvena poduzeća mobiliziraju razne vrste tržišnih i netržišnih resursa kako bi osigurala provedbu svojih ciljeva, stoga se u pogledu resursa društvena poduzeća nalaze u području križanja tržišta, države i civilnog društva (Nyssens, 2006).

Premda se literatura prvo usredotočuje na pitanja definiranja društvenog poduzetništva, još se uvijek vodi značajna rasprava o prirodi društvenih poduzeća. Prema Bullu (2008) problematično je spajanje pojmova „socijalni“ i „poduzeće“. Zbunjujuća je i priroda društvenog poduzetnika i društvenog poduzeća. S jedne strane društveni poduzetnici su okarakterizirani kao izraziti individualci, dok se kao značajan kriterij unutar socijalne dimenzije društvenog poduzetništva navodi da inicijativa za društveno poduzetništvo dolazi od grupe građana. Kultura društvenog poduzeća zasniva na načelima kolektivne dinamike, volonterizma i etičnog ponašanja u skladu sa socijalnom misijom, što se ne podudara s neovisnim karakterom društvenog poduzetnika (Diochorn i Anderson, 2011).

Glavni motiv za pokretanje društvenog poduzetništva stvaranje je socijalne dobrobiti. Pritom društveno poduzetništvo treba postići ravnotežu između svoje ekonomske i socijalne dimenzije. U slučaju da prevladaju kriteriji socijalne dimenzije, dovodi se u pitanje održivost društveno-poduzetničkih pothvata. Ako se strogo vodi računa o ispunjavanju kriterija ekonomske dimenzije, izgubit će se smisao poslovanja sa socijalnom svrhom, što dodatno naglašava hibridnu prirodu društvenog poduzetništva (Diochorn i Anderson, 2011).

Na temelju navedenoga može se zaključiti da pojedinci koji nastoje pokrenuti društvena poduzeća imaju više prethodnog iskustva u vođenju neprofitnih organizacija, nego što posjeduju vještine i znanja o poslovnom sektoru, što predstavlja problem za društvena poduzeća. Zaposlenicima društvenih poduzeća potrebna su poslovna znanja kako bi njihove aktivnosti dovele do stvaranja profita koji će iskoristiti u svrhu ostvarenja svoje socijalne misije (Smallbone i sur., 2001). Roba i usluge društvenih poduzeća moraju biti najveće kvalitete kako bi privukle široke mase potrošača i bile konkurentne na tržištu. Kao izazov društvenim poduzetnicima nameće se uvođenje profitne komponente u neprofitno okruženje, ali za razvijanje profitne kulture i poslovanje poput uspješnog poduzeća treba vremena koje će omogućiti stjecanje potrebnih znanja o društvenom poduzetništvu. Međutim, kako je težište

društvenog poduzeća na socijalnim ciljevima, daje se prednost potrebama korisnika pa se nedovoljno fokusira na zadovoljenje očekivanih standarda (McElnea, 2005) koji bi bili omogućeni uz veću dostupnost obrazovanja o društvenom poduzetništvu.

## **2.5 ULOGA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA**

Društveno poduzetništvo se suočava s problemima ranjivih skupina društva, poput osoba s invaliditetom, osoba starije životne dobi, mladih, dugotrajno nezaposlenih osoba i uopće osoba u nepovoljnom socijalnom položaju, s ciljem rješavanja problema isključenosti ovih socijalnih skupina. Prepoznavanje poduzetničke prilike unutar nepovoljne socijalne ravnoteže ključno je za pokretanje društveno-poduzetničkih pothvata. Uslijed nepovoljnih socijalnih okolnosti, društveno poduzetništvo uočava mogućnosti primjene novih načina u rješavanju postojećeg problema i pritom koristi dostupne resurse (Sibieude, 2010). Ono ima sposobnost prepoznati i odgovoriti na inovativan način na dobro poznate socijalne potrebe na lokalnom području. Društveno poduzetništvo nastoji postići primjenu novih modela rješavanja socijalnih problema te potiče međusektorsku suradnju kroz zajedničko djelovanje aktera iz javnog, poslovnog i civilnog sektora (McElnea, 2005).

Dionici iz javnog sektora doprinose razvoju društvenog poduzetništva na brojne načine: pružanjem potrebnih informacija o socijalnom sektoru, omogućavanjem edukacije o društvenom poduzetništvu, kvalitetnim komuniciranjem o stvarnim mogućnostima i vjerodostojnosti društvenog poduzetništva, unaprjeđujući institucionalno razumijevanje specifičnosti društvenih poduzeća, razvijajući nove tipove financiranja za društvene poduzetnike i dr. Također, osnažujući partnerstvo između društvenih poduzeća i tradicionalnih profitnih poduzeća, akteri javnog sektora potiču razmjenu kompetencija i dobrih praksi, što povećava razinu profesionalizma socijalnih poduzetnika u upravljanju društvenim poduzećima (McElnea, 2005).

Osim što prepoznaje socijalne probleme za koje je potrebno naći odgovore, društveno poduzetništvo stalno preispituje načine ublažavanja nepovoljne socijalne situacije (Johnson 2000). Djelovanje društvenog poduzetništva pokazuje kako se socijalna pitanja koja opterećuju određene zajednice mogu rješavati na nov način koji je ne samo djelotvorniji i održiviji od dosadašnjih, nego stvara novu društvenu vrijednost (Baturina, 2013).

Društveni poduzetnici dokazuju da se elementi socijalne i ekonomske dimenzije društvenog poduzetništva mogu uspješno nadopunjavati radi postizanja socijalnog napretka i boljeg

upravljanja općim dobrom. Oni nastoje naći rješenje za nepovoljne situacije nastale uslijed manjkavog i ograničenog djelovanja javnih institucija i organizacija (McElnea, 2005).

Društvena poduzeća obuhvaćaju širok raspon aktivnosti kojima doprinose ekonomskom razvoju lokalne zajednice. Razvijajući društveno-poduzetničke aktivnosti, društveno poduzetništvo stvara nova zaposlenja i istodobno razvija radne vještine zaposlenih (Smallbone i sur., 2001). Aktivnosti društvenog poduzetništva donose ekonomsku korist za zajednicu, poput poboljšanja ukupnih radnih vještina lokalne radne snage, što utječe na povećanje produktivnosti. Aktivnosti društvenih poduzeća usmjerene su i na smanjivanje nejednakosti u pristupu zdravstvenoj i socijalnoj skrbi te na ublažavanje socijalne isključenosti nezaposlenih. Osim toga, aktivnosti društvenog poduzetništva generiraju prihod, a ostvaren višak ponovno se ulaže u istu socijalnu svrhu i tako doprinosi ostvarenju socijalne misije organizacije, što predstavlja novost u odnosu na dosadašnja nastojanja neprofitnih organizacija u rješavanju socijalnih pitanja (Nicholls, 2006). Stvaranjem vlastitog prihoda, društvena poduzeća sve su manje ovisna o donacijama te tako osiguravaju održivost svoje socijalne misije. Stoga se uloga društvenog poduzetništva ogleda upravo u prepoznavanju poduzetničke prilike unutar nepovoljne socijalne ravnoteže. Prilika za pokretanje društveno-poduzetničkog pothvata može biti svako neriješeno socijalno pitanje ili nezadovoljena potreba određene socijalne skupine. Razvoj poduzetničkih aktivnosti u ovakvim okolnostima dovodi u prvom redu do unaprjeđenja socijalnog položaja određenih skupina, što posljedično utječe na poboljšanje općeg dobra i doprinosi cjelokupnom razvoju zajednice.

### **2.5.1 Društveno poduzetništvo i neprofitne organizacije**

Neprofitne organizacije imaju značajnu ulogu u bavljenju socijalnim pitanjima i ublažavanju socijalnih problema. Naročito je značajna njihova alternativna uloga u odnosu na postojeće djelovanje javnoga sektora. Aktivnosti neprofitnih organizacija podređene su ispunjavanju socijalnog cilja uz dosljednost njihovom neprofitnom statusu (Vidović, 2012).

Prema Weisbrodu (1988) logika o postojanju neprofitnih organizacija počiva na teoriji „propusta države“. Ove organizacije popunjavaju velike praznine u socijalnom sektoru nastale nedovoljnim angažmanom socijalnih institucija i državnih tijela. Djelovanje neprofitnih organizacija važno je u onim područjima u kojima su javne usluge slabo razvijene ili uopće ne postoje.

Za razliku od društvenog poduzetništva, neprofitne se organizacije uglavnom financiraju kroz dostupne javne oblike financiranja, kroz programe javnih potreba na razini države ili

lokalne zajednice, putem javnih institucija ili preko zaklada. Sve češće državne i lokalne vlasti ugovaraju s neprofitnim organizacijama pružanje socijalnih usluga pa, za razliku od društvenih poduzeća, neprofitne organizacije nisu fokusirane na traženje novih načina rješavanja postojećih socijalnih problema (Vidović, 2012). To se odnosi na socijalne usluge prema starijim osobama, djeci s posebnim potrebama i osobama s invaliditetom. Na primjer socijalnu uslugu „Pomoć u kući starijim osobama“ na području Dubrovačko-neretvanske županije, pružaju neprofitne organizacije na temelju ugovora s Dubrovačko-neretvanskom županijom. Program se provodi kontinuirano već deset godina i sufinanciraju ga Županija, gradovi ili općine na područjima gdje udruge djeluju i najmanjim dijelom Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku Republike Hrvatske. Navedene socijalne usluge koje pružaju neprofitne organizacije najčešće su besplatne jer neprofitne organizacije teško prihvaćaju razmišljanja o mogućem stjecanju profita od prodaje roba ili usluga (McElnea, 2005).

Poput neprofitnih organizacija i društveno poduzetništvo može zadržati neprofitni karakter, ali za razliku od klasičnih udruga, u fokusu društvenog poduzetništva trebalo bi biti pronalaženje novih načina djelovanja koji će dovesti do postizanja socijalnih ciljeva. Iako su društvena poduzeća fokusirana prvenstveno na ispunjanje socijalnog cilja, ona generiraju profit u skladu sa svojom socijalnom misijom. Za razliku od neprofitnih organizacija koje se oslanjaju na dobrotvorne priloge i filantropske organizacije, društvena poduzeća poduzimaju ekonomske aktivnosti radi omogućavanja održivog načina financiranja svojih poduzetničkih pothvata (Weisbrod, 1998).

Poput javnog sektora koji je u velikoj mjeri prihvatio tržišne metode u vođenju javnih politika i u načinu upravljanja, i neprofitne organizacije prihvaćaju tržišne pristupe i vrijednosti, što istodobno može naškoditi njihovu demokratskom načinu djelovanja i narušiti osjećaj pripadnosti društvu. Djelovanje neprofitnih organizacija s ciljem očuvanja društvenih vrijednosti i poticanja izgradnje socijalnog kapitala obogaćuje civilno društvo (Salamon, 1997). Unutar civilnog sektora postoji strah da je tržišno orijentirani model javnog upravljanja, s naglaskom na poduzetništvo i pojedinačne interese kupca, inkompatibilan s demokratski odgovornim građanstvom i s naglašenom kolektivnom akcijom u javnom interesu (Kluver, 2004).

Nastojeći riješiti socijalno pitanje, društveno poduzetništvo ide korak dalje te stvara novu ekonomsku i društvenu vrijednost. Prateći prilike za poduzetnička ulaganja, društveno

poduzetništvo omogućuje nova zaposlenja čime doprinosi ekonomskom razvoju zajednice. Aktivnosti društvenog poduzetništva, kao što je pružanje socijalnih usluga, utječu na poboljšanje kvalitete života ugroženih skupina, što posredno utječe na razvoj lokalne ekonomije (McElnea, 2005).

Jako rasprostranjen entuzijazam za društveno poduzetništvo i društvene inovacije potaknuo je veću angažiranost građana i političara u neprofitnim organizacijama koji upravo u neprofitnim organizacijama vide velik potencijal za započinjanje socijalnih reformi i inovacija (Smith, 2012).

### **2.5.2 Društveno poduzetništvo i korporativna društvena odgovornost**

Globalno, korporacije pokazuju socijalnu osjetljivost prepoznavanjem raznih socijalnih problema koji često nastaju kao posljedica ekonomskih aktivnosti tih istih korporacija.

Koncept korporativne društvene odgovornosti predstavlja vođenje poslovnih organizacija na društveno odgovoran način. Prema ovom konceptu poslovne organizacije dragovoljno povezuju brigu o društvu i zaštiti okoliša sa svojim poslovnim aktivnostima i obavezama prema dioničarima (Hollans, 2003). Andrews (1989) gleda na korporativnu društvenu odgovornost kao na mogućnost usmjeravanja korporativne moći na ciljeve koji su društveno poželjni, iako su manje ekonomski atraktivni.

Promjena društvenih vrijednosti stavlja nove zahtjeve pred poslovne organizacije. Kako se ove vrijednosti postupno mijenjaju, poduzeća preuzimaju društvene inicijative što za jačanje ugleda u javnosti postaje važnije od ekonomskih rezultata (Davis, 1973). Tako dioničari i vlasnici poduzeća postaju sve više zainteresirani za korporativno sudjelovanje u rješavanju socijalnih i ekoloških problema s ciljem unaprjeđenja opće dobrobiti jer su svjesni da socijalno angažiranje može donijeti povećanje prihoda (Davis, 1993). Osim toga, poduzeća posjeduju ljudske, financijske i kapitalne resurse koji nadilaze resurse socijalnih institucija te su zbog toga u mogućnosti odgovoriti na složena socijalna pitanja (Davis, 1993).

Prihvatanjem korporativne društvene odgovornosti, kompanije nastoje svesti rizik i neželjene učinke na minimum, a istovremeno nastoje maksimizirati ekonomsku i društvenu korist. Aktivnostima korporativne društvene odgovornosti uspostavljaju se odnosi utemeljeni na povjerenju te se istodobno promiče napredak u skladu s etičkim načelima i moralnim vrijednostima. Ujedno, korporativna društvena odgovornost podržava stvaranje financijskih i ekonomskih rezultata (Corporate Citizenship Report, 2005).

Moralni motivi za korporativnu društvenu odgovornost polaze od ideje da poduzeća imaju etičku dužnost odužiti se zajednici u kojoj djeluju (Simcic i Vidaver, 2007). Premda mnogi istraživači tvrde da strateški razlozi, kao što su povećanje prodaje, veća lojalnost kupaca, bolje zadovoljstvo zaposlenika ili jačanje ugleda u zajednici, zamjenjuju altruistične motive za korporativnu društvenu odgovornost (Kotler i Lee, 2005), drugi smatraju da su osobne moralne vrijednosti i želja da se učini pozitivan doprinos za budućnost društva i dalje snažan motivator za društveno angažiranje (Bertoin i Antal, 1992; Hahn i Scheermesser, 2006)

Kao što je već spominjano, svrha poduzimanja poduzetničkih aktivnosti u društvenom poduzetništvu ispunjenje je socijalnog cilja stvaranjem nove socijalne ravnoteže, zahvaljujući inovativnom poduzetničkom pristupu u rješavanju socijalnih pitanja. Za razliku od korporativne društvene odgovornosti, društveno poduzetništvo potiče rješavanje socijalnih pitanja ekonomskim aktivnostima. Pronalaženjem boljih rješenja za socijalne probleme zajednice, društveno poduzetništvo donosi i pozitivan ekonomski i ekološki efekt, što se očituje u trostrukom učinku koje društveno poduzetništvo ima na razvoj određene zajednice. Dok je socijalna misija primarna za društveno poduzetništvo, društveno odgovorno poslovanje ne stavlja socijalnu ulogu u prvi plan (Bacq i Janssen, 2011).

### **2.5.3 Društveno poduzetništvo i društveni kapital**

Društveni ili socijalni kapital sastoji se od veza i odnosa između pojedinaca i društvenih skupina, počevši od obiteljskih odnosa i osobnih poznanstava, zatim veza unutar društvenih mreža i organizacija. Nekoliko je autora nastojalo objasniti značenje pojma društvenog kapitala. Premda je pojam društvenog kapitala prvi koristio Lyda Hanifan 1916. godine, označivši njime pozitivna obilježja socijalnih interakcija, suvremena teorija društvenog kapitala potječe od tumačenja Bourdieua, Colemana i Putnama (Smart, 2008).

Bourdieu (1986) objašnjava važnost društvenog kapitala i njegov utjecaj na ekonomsko poslovanje te definira društveni kapital kao zbir aktualnih i potencijalnih resursa koji pripadaju pojedincima ili grupama, a povezani su s posjedovanjem trajnih mreža te manje ili više institucionaliziranih odnosa i poznanstva. Prema tome, svaki pojedinac posjeduje zajednički društveni kapital određene količine i kvalitete te ga može koristiti kao dodatan poticaj u razvoju vlastita poslovanja (Bourdieu, 1986). Coleman (1988) je pokušao definirati društveni kapital, s obzirom na njegovu funkciju, kao niz zasebnih jedinica od kojih svaka ima dva zajednička obilježja. Svaki dio čine različiti oblici socijalnih odnosa koji olakšavaju djelovanje aktera, bilo da se radi o pojedincu ili poduzeću. Bez angažmana društvenog kapitala, socijalni ciljevi bili bi teže ostvarivi (Coleman, 1988).

Putnam (2000) definira društveni kapital kao umreženost povjerljivih odnosa i norma reciprociteta, što poboljšava djelotvornost suradnje u zajednici i olakšava provedbu zajedničkih akcija i djelovanja na obostranu korist.

Snagu društvenog kapitala određuje u prvom redu kvaliteta međusobne suradnje i suradničkih mreža, zatim vrijednosti i očekivanja koja se razvijaju iz suradnje zasnovane na povjerenju te formalne i neformalne nagrade i kazne koje odražavaju društvene norme (Berzina, 2011).

Bit društvenog kapitala sastoji se u razvijanju socijalnih odnosa unutar određene društvene mreže, što se odnosi i na obitelj i prijatelje, pa čak i na površna poznanstva, jer sve to osigurava bogatstvo resursa u pogledu znanja, informacija i podrške na individualnoj, organizacijskoj i javnoj razini (Taylor i sur., 2004).

Angažman volontera u organizacijama društvenog poduzetništva značajno doprinosi izgradnji društvenog ili socijalnog kapitala ovih organizacija i to zbog korištenja obiteljske i prijateljske mreže i odnosa. Zahvaljujući svojoj dobrovoljnoj akciji, volonteri omogućuju stvaranje veza društvenog kapitala, dok u institucionalnom okruženju ishod neke akcije ovisi o kvaliteti međusektorske suradnje (Hulgard i Spear, 2006). Navedena razlika između volonterskog i institucionalnog diskursa ujedno odražava razliku između umrežavanja („bonding“) i premošćivanja („bridging“) socijalnog kapitala. Umrežavanje socijalnog kapitala („bonding“) stvara se neposredno u homogenim zajednicama na osnovi zajedničkih iskustava i interesa, dok premošćivanje („bridging“) pretpostavlja stvaranje mostova između različitih grupa i pojedinaca koji dijele zajednička iskustva u radu svojih institucija te u njegovu stvaranju posjeduju formalne i institucionalne organizacije određene razine (Hulgard i Spear, 2006).

Zahvaljujući društvenom kapitalu stvara se međusobna podrška, povećava se povjerenje među akterima i tako postiže bolja suradnja i koordiniranost zajedničke akcije (Putnam, 1993). Društveni kapital poduzeća ili pojedinca utječe na bolju izmjenu informacija među akterima, što omogućuje širenje vlastite poslovne ideje i jasniji uvid u aktivnosti drugih aktera (Adler i Kwon, 2002).

Društveni kapital ima određene sličnosti i razlike s drugim vrstama kapitala. Prvo, društveni kapital, kao i ostale vrste kapitala, donosi dobit i to tako što omogućava postizanje određenog socijalnog cilja (Coleman, 1988). Drugo, svjesno se ulaže u jačanje društvenog kapitala s ciljem budućih dobitaka. Osim toga, društveni kapital može se koristiti kao sredstvo za stjecanje drugih vrsta resursa (Adler i Kwon, 2000).



Za razliku od financijskog kapitala, društveni kapital zahtijeva stalno održavanje i obnavljanje međusobnih veza. Što se više koriste, ove veze jačaju i tako povećavaju vrijednost socijalnog kapitala (Adler i Kwon, 2000). Budući da se socijalni kapital sastoji od međuljudskih relacija, on predstavlja resurs koji ti isti ljudi zajednički posjeduju pa ga ne može prisvojiti pojedinac ili određena skupina (Coleman, 1988).

Poput drugih vrsta kapitala i društveni kapital ima negativno djelovanje jer može dovesti do inercije u prepoznavanju društvene neravnoteže u zajednici, a može utjecati i na smanjenje kreativnosti i nedostatnost inovativnih rješenja (Kianto i Waajakoski, 2010). Kao negativne posljedice jačanja društvenog kapitala moguća je pojava korupcije i favoriziranja određenih socijalnih skupina (Putnam, 2000).

S obzirom na koristi koje od društvenog kapitala imaju pojedinci i zajednice, postoje različita mišljenja. Na ulogu društvenog kapitala može se gledati s pozicije pojedinca, u egocentričnom smislu (Adler i Kwon, 2002). U tom se slučaju prvenstveno uočavaju koristi koje društveni kapital preko međusobnih veza i odnosa donosi pojedinom akteru, kao i to kako ove pogodnosti jačaju poziciju ovog aktera u odnosu na druge aktere koji djeluju unutar istog socijalnog okvira. Nasuprot egocentričnog gledišta, sociocentrični pristup vidi društveni kapital kao zajednički resurs koji olakšava postizanje ciljeva svim akterima. Prema Colemanu (1988) društvene mreže utemeljene na čvrstim međusobnim odnosima između aktera odličan su poticaj nastanku društvenog kapitala jer omogućavaju stvaranje povjerenja i postavljanje djelotvornih standarda. Proučavajući društveni kapital sa sociocentričnog aspekta, Putnam (1993) stavlja naglasak na obilježja socijalne organizacije, kao što su socijalna umreženost, poštivanje standarda i građenje povjerenja što olakšava suradnju radi uzajamne koristi. Prema institucionalne podrške i mogućnost financijske potpore (Nahapiet i Ghoshal, 1998). Stupanj obrazovanja društvenog poduzetnika i članstvo u *alumni* mreži sveučilišta dio je društvenog sociocentričnom pristupu društveni kapital donosi korist za cijelu zajednicu. Stoga se društveni kapital promatra dvojako: kao učvršćivanje veza i odnosa u granicama jedne organizacije te u svjetlu međuorganizacijskih odnosa kojima se gradi suradnja i veze s drugim organizacijama radi jačanja vlastitih pozicija i postizanja zajedničkog cilja (Kianto i Waajakoski, 2010). U proučavanju društvenog kapitala ova se dva gledišta međusobno uključuju (Adler i Kwon, 2000). Ipak, društveni kapital može imati negativan utjecaj na poduzetništvo i njegovo jačanje nema uvijek pozitivan utjecaj na poslovan uspjehe poduzetnika (Egbert, 2009). Prejake unutarnje veze dovode do zatvorenosti organizacije i

inercije, što uzrokuje nedovoljnu razinu inovacije u odnosu na primjenu ekonomskih sredstava u rješavanju socijalnih pitanja (Poon, Thai i Naybor, 2012).

S obzirom na navedene pristupe društvenom kapitalu, prema Nahapiet i Ghoshal (1998), tri su dimenzije društvenog kapitala: strukturalna, relacijska i kognitivna. Dok strukturalna dimenzija obuhvaća konstrukciju cjelokupne mreže društvenih odnosa, relacijska dimenzija društvenog kapitala predstavlja kvalitetu međusobnih odnosa aktera unutar socijalne strukture. Kognitivna dimenzija društvenog kapitala odnosi se na prihvaćanje mentalnih modela i primjera dobre prakse što omogućava uspješnu suradnju (Kianto i Waajakoski, 2010; Mačerinskiene i Aleknavičiute, 2011). Sve tri navedene dimenzije društvenog kapitala povećavaju razvoj i uspješno djelovanje organizacije aktera, bez obzira radi li se o procesu učvršćivanju socijalnog kapitala unutar pojedine organizacije ili se radi o suradnji između više organizacija (Kianto i Waajakoski, 2010).

Društveni kapital društvenih poduzetnika predstavlja neprocjenjiv resurs koji društvenim poduzetnicima olakšava postizanje socijalnih i ekonomskih ciljeva. Socijalna umreženost omogućava razmjenu mišljenja i savjeta, pozitivno utječe na razvoj ljudskih resursa u društvenom poduzetništvu, inicira pronalaženje novih rješenja za postojeće socijalne probleme te olakšava dostupnost kapitala koji mu može olakšati pristup poduzetničkom kapitalu i ljudskim resursima te predstavlja osnovu za daljnja ulaganja u društveno-poduzetničke pothvate (Dimov i Shepherd, 2005). U stvaranju podrške svojoj misiji društveni poduzetnici se oslanjaju na vlastiti društveni kapital koji predstavlja ključan resurs pri ostvarivanju pothvata društvenog poduzeća (Shane i Cable, 2002; Shaw i Carter, 2007).

## **2.6 DRUŠTVENI PODUZETNIK**

Pojam „društveni poduzetnik“ stvorio je Bill Drayton osnivač američke zaklade Ashoka. Zaklada Ashoka definira društvenog poduzetnika kao pojedinca koji pronalazi inovativna rješenja za probleme koji najviše opterećuju društvo ([www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)). Društveni poduzetnici spremni su suočiti se s vrlo složenim društvenim problemima kako bi stvorili što veći utjecaj na poboljšanje društvene dobrobiti (Sen, 2006).

Prema mišljenju Ashoka, najveće organizacije društvenog poduzetništva u svijetu, društveni poduzetnici, kao i tradicionalni, odlučni su u provedbi svoje vizije. K tome, oni su uvijek spremni koristiti vlastite talente u pronalaženju novih praktičnih rješenja za socijalne probleme. Uz pomoć inovativnih ideja mijenjaju postojeće modele rješavanja problema, koji

su se pokazali neučinkovitima, i na taj način doprinose unaprjeđenju čitavih područja društvenog djelovanja (Sen, 2007).

I druge zaklade koje su osnovane s ciljem poticanja razvoja društvenog poduzetništva u svijetu, američka zaklada Skoll i europska zaklada Schwab, prepoznaju društvenog poduzetnika kao ambicioznog i ustrajnog pojedinca i pragmatičnog vizionara koji novim idejama pokreće rješavanje socijalnih pitanja kako bi postigao društvenu promjenu širih razmjera. Prema definiciji zaklade Schwab, društveni poduzetnici prepoznaju i primjenjuju praktična rješenja za ublažavanje socijalnih problema. Oni uvode nove proizvode, usluge ili pristupe pri rješavanju socijalnih problema, dok je u njihovu fokusu stvaranje društvene vrijednosti. Osim vizije imaju i dobro razrađen plan djelovanja za postizanje cilja ([www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org)). Zaklada Schwab prepoznaje društvene poduzetnike kao pragmatične vizionare koji postižu sistemsku i održivu društvenu promjenu širokoga opsega putem novih otkrića, novih pristupa rješavanju problema, putem ispravne primjene poznatih tehnologija ili strategija, ili kombiniranjem navedenih činitelja ([www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org)).

Zaklada Skoll financijski podupire pothvate društvenih poduzetnika kako bi učinak njihovih inovacija i novih modela rješavanja socijalnih pitanja imao što je moguće širi opseg ([www.skoll.org](http://www.skoll.org)). Omogućujući održivost društveno-poduzetničkih pothvata, zaklada Skoll potiče stvaranje boljeg ekosustava za određena socijalna pitanja, što može dovesti do nastajanja nove i pravednije ravnoteže unutar društva ([www.skoll.org](http://www.skoll.org)).

Pokretanje poduzetničke aktivnosti jednako motivira tradicionalne, kao i društvene poduzetnike. I jedni i drugi uporni su u ostvarenju svoje vizije te se osjećaju duhovno ispunjenima kad se njihove ideje ostvare zahvaljujući uloženom trudu (Martin i Osberg, 2007). Tradicionalni poduzetnik poduzima posao jer je prepoznao tržište koje traži nove proizvode ili usluge, što je prilika za stvaranje prihoda, a time i osobnog dobitka (Martin i Osberg, 2007). Međutim, društveni poduzetnici pokreću poduzetničke aktivnosti radi postizanja nove koristi za društvo te se smisao njihova poduzetničkog djelovanja očituje u ostvarenju socijalne misije (Dees, 1998).

Društveni poduzetnik ne ulazi u svoje poduzetničke pothvate radi profita za sebe ili svoje ulagače, koji su najčešće filantropske ili javne organizacije, već očekuje širi opseg vrijednosti od poduzetih aktivnosti. Poduzetničko djelovanje društvenog poduzetnika usmjereno je prema jednom dijelu populacije koji se nalazi u nepovoljnom socijalnom položaju. Njegove su potrebe, iz određenog razloga, zanemarene, a nema financijskih mogućnosti ni političkog

utjecaja kako bi postojeće prilike promijenio u svoju korist. Iako se u poduzetničkom djelovanju društvenih poduzetnika stvaraju prihodi, stjecanje osobne financijske koristi nije prvenstveni cilj društvenih poduzetnika. Iako društveni poduzetnici imaju slične osobine kao i tradicionalni poduzetnici, cilj im je djelovanje radi postizanja općeg dobra, a ne povećanje vlastitog bogatstva (Thompson, 2002). Prioritet njihova poduzetničkog djelovanja stvaranje je novih vrijednosti za društvo što utječe na unaprjeđenje općeg dobra (Martin i Osberg, 2007). Prema tome, poduzetničke aktivnosti koje društveni poduzetnici pokreću podređene su njihovoj socijalnoj misiji unaprjeđenja socijalne dobrobiti (Dees, 1998).

Prva od tri komponente koje čine proces nastajanja društvenog poduzetništva odnosi se na prepoznavanje ustaljenih socijalnih prilika koje su nepravedne, iako su postojane, te su uzrokom isključenosti, marginalizacije ili patnje dijela stanovništva kojemu nedostaju financijska i politička sredstva za ostvarenje promjena radi vlastite koristi (Martin i Osberg, 2007). U okviru nepovoljne socijalne ravnoteže druga sastavnica društvenog poduzetništva odnosi se na prepoznavanje prilike za poduzetničko djelovanje radi stvaranja novih vrijednosti na dobrobit društva uz pomoć vlastite inspiracije, kreativnosti, hrabrosti i odvažnosti društvenog poduzetnika (Martin i Osberg, 2007). Društveni poduzetnici kontinuirano osluškiju probleme nastale uslijed postojanih nepovoljnih prilika i uočavaju nove prilike za svoje poslovne pothvate u kojima stvaraju nova rješenja postojećih socijalnih problema. Iako su njihovi poduzetnički pothvati često limitirani zbog nedostatka materijalnih i ljudskih resursa, društveni poduzetnici vrlo odlučno slijede svoju misiju (Dees, 1998).

Treću komponentu društvenog poduzetništva predstavlja oblikovanje nove, postojane ravnoteže koja omogućuje oslobađanje skrivenih potencijala i ublažavanje nepovoljnih prilika u kojima živi određena ugrožena skupina. Zahvaljujući djelovanju društvenih poduzetnika, stvara se nova i stabilnija socijalna ravnoteža koja omogućuje bolju budućnost ugroženih skupina, a time i cjelokupnog društva (Martin i Osberg, 2007). Društveni poduzetnici pokazuju visoki stupanj odgovornosti za održivost novih modela rješavanja socijalnih pitanja koje su samostalno kreirali ulažući vlastite talente (Dees, 1998).

To su pojedinci koji imaju viziju društvene promjene te posjeduju financijske resurse kao potporu u ostvarenju svojih ideja. Uz sve vještine koje posjeduju uspješni poslovni ljudi, vodi ih jaka želja za postizanjem društvene promjene (Schuyler, 1998).

Prema Thompsonu, Alvyju i Lees (2000) društveni poduzetnici su pojedinci koji uočavaju povoljnu priliku za udovoljavanjem određenih potreba društva koje državni socijalni sustav

neće ili nije u stanju riješiti i koji okupljaju potrebne resurse (ljude, volontere, novac i poslovne prostore) te ih koriste kako bi postigli promjenu na bolje. I Bornstein (2004) ističe društvenog poduzetnika kao pojedinca „ koji kombinira vidovitost i kreativnost u stvaranju novog djelotvornog rješenja za postojeće probleme suprotstavljajući se tako uobičajenim načinima postupanja, koji ima jako razvijenu etičnost i kojega potpuno ispunja njegova vizija promjene“. Bornstein (2004) nadalje ističe kako na uspjeh socijalno-poduzetničkih pothvata umnogome utječe jačina motivacije društvenih poduzetnika. Proučavajući motivaciju društvenih poduzetnika i njihovu odlučnost u ostvarivanju socijalnih ciljeva, Bornstein (2004) identificira šest karakteristika socijalnih poduzetnika. Na prvom je mjestu volja za samodisciplinom koja učvršćuje odlučnost društvenog poduzetnika u ostvarivanju socijalnih ciljeva. Sljedeća karakteristika društvenih poduzetnika, s obzirom na razinu njihove motivacije u ostvarivanju socijalnih ciljeva, odnosi se na volju za dijeljenjem zasluga, što utječe na povećanje društvenog kapitala, bolju izmjenu informacija među akterima društvenog poduzetništva te širenje vlastite ideje i motiviranje drugih osoba za ostvarivanje socijalnih ciljeva. Treća karakteristika je volja za „rušenjem“ postojećih struktura, što se očituje u sistematičnom traženju prilika za poboljšanje općeg dobra i ostvarivanje socijalne misije. Na četvrtom je mjestu volja za prevladavanjem ograničenja pojedinih sektora radi rješavanja problema na osnovama međusektorskog djelovanja. I Dees (2001) također ističe da društveni poduzetnici nastupaju hrabro unatoč nedostatnim resursima koje trenutno posjeduju. Peta karakteristika društvenih poduzetnika, s obzirom na razinu njihove motivacije u ostvarivanju socijalnih ciljeva, odnosi se na volju za radom u tišini što se prepoznaje u dosljednosti socijalnoj misiji i stvaranju društvene vrijednosti i onda kada ona nije jasno prepoznata. Na šestom su mjestu etičke vrijednosti koje društveni poduzetnik nosi u sebi, a koje predstavljaju osnovu za motivaciju društvenog poduzetnika. (Bornstein, 2004).

Light (2006) opisuje društvenog poduzetnika kao pojedinaca, grupu ljudi ili organizaciju koji teže održivoj i sveobuhvatnoj promjeni kreirajući inovativne ideje uz čiju pomoć utječu na promjenu uobičajenih praksi radi zadovoljavanja važnih socijalnih potreba.

U središtu poduzetničke aktivnosti društvenog poduzetnika uvijek se nalazi socijalno-moralna motivacija ili je težište na socijalnoj misiji (Nicholls, 2008).

Jedna je od važnih karakteristika društvenih poduzetnika da su rođeni vođe. Zbog svoje odlučnosti i darovitosti društveni poduzetnici privlače suradnike koji su također prvenstveno motivirani za stvaranje nove društvene vrijednosti, što doprinosi unaprjeđenju općeg dobra,

dok osobna korist društvenih poduzetnika nije u prvom planu ( Mort, Weerawardena i Carnegie, 2003). Motivacija za djelovanje društvenog poduzetnika potaknuta je postojećom stabilnom, ali istovremeno i nesretnom socijalnom ravnotežom koja uzrokuje zanemarivanje, marginalizaciju ili patnju određenog dijela čovječanstva. Cilj društvenog poduzetnika uspostavljanje je nove stabilne socijalne ravnoteže na dobrobit određene zanemarene skupine i društva u cjelini. Pri ostvarenju ovog cilja dolazi do izražaja kreativnost i odvažnost društvenog poduzetnika (Martin i Osberg, 2007). Društveni poduzetnici strastveno žele promijeniti nepovoljnu društvenu ravnotežu i tako postići društvenu promjenu pa ih ne obeshrabruju brojna ograničenja pri postizanju očekivanog cilja (Drayton, 2002; Miller i Wesley, 2010). Pristupajući rješavanju dugotrajnih socijalnih problema na nove načine, koji utječu na promjenu postojeće prakse i uspostavljanje novih sustavnih rješenja, društveni poduzetnici značajno doprinose ekonomskom i socijalnom napretku svoje zajednice (Zahra, Gedajlovic, Neubaum i Shulman, 2009).

Prema Bacq i Janssensu (2011) osnovna je razlika između tradicionalnog i društvenog poduzetnika u tome što društveni poduzetnik ima viziju rješenja socijalnog problema i socijalno-moralnu motivaciju za rješavanje ovog problema. Njegovo je djelovanje uvijek povezano s ciljem stvaranja društvene vrijednosti. Društveni poduzetnici izvlače svoju snagu više iz kolektivne mudrosti, nego iz vlastitih kompetencija i znanja, više se fokusiraju na dugoročne mogućnosti, nego na kratkoročnu financijsku korist. Njihove su ideje ograničene njihovom misijom. Oni vide profit kao sredstvo koje treba ponovno investirati u buduća poboljšanja na dobrobit svih, a ne kao sredstvo za stjecanje osobnog bogatstva (Bacq i Janssen, 2011). Poput tradicionalnih poduzetnika i društveni su poduzetnici jednako usredotočeni na viziju i povoljnu priliku. Strategije stvaranja profita kod društvenih poduzetnika uvjetovane su njihovom misijom s ciljem stvaranja dvostrukog učinka: socijalnog i financijskog rezultata (Bacq i Janssen, 2011).

Društveni poduzetnik kao osoba nalazi se u središtu pozornosti Škole mišljenja socijalne inovacije, kao što se to i ogleda u razmišljanjima sljedećih autora.

Tablica 5 Društveni poduzetnik prema Školi mišljenja socijalne inovacije

Autor	Škola socijalne inovacije
Bornstein (citirajući Dayton), 1998.	Ashokin društveni poduzetnik mijenja uobičajene procedure snagom svoje nove ideje te kombinira vizionarstvo i kreativnost u rješavanju stvarnih

Autor	Škola socijalne inovacije
	problema. Naglašeno je etičan i potpuno zaokupljen svojom vizijom promjene.
Catford, 1998.	Društveni poduzetnik kombinira aktivizam ulice i profesionalne vještine, vizionarsku pronicljivost i pragmatizam te etičnost i taktičko povjerenje. On vidi prilike tamo gdje drugi vide samo prazne građevine ili ljude koji nemaju gotovo nikakve izgleda za zapošljavanje te resurse bez ikakve vrijednosti.
Dees, 1998.	Društveni poduzetnik igra ulogu agenta promjene u socijalnom sektoru prihvaćajući misiju stvaranja i podupiranja društvene vrijednosti, a ne vlastite koristi, prepoznajući i neumorno iskorištavajući nove prilike koje doprinose ostvarenju misije; sudjelujući u procesu stalne inovacije, prilagodbe i učenja; djelujući hrabro bez obzira na ograničenost resursa kojima trenutno raspolaže; pokazujući pojačanu odgovornost prema korisnicima i postignutim rezultatima.
Schuyler, 1998.	Pojedinci koji imaju viziju socijalne promjene te raspolažu financijskim resursima potrebnim za ostvarenje njihovih ideja. Oni pokazuju sve vještine uspješnih poslovnih ljudi kao i snažnu želju za socijalnom promjenom.
Schwab Foundation, 1998.	Netko tko prepoznaje i primjenjuje praktična rješenja socijalnih problema, uvodi inovacije pronalaskom novih proizvoda, usluga ili pristupa, fokusira se na stvaranje društvene vrijednosti, ne upada u zamku ograničenja ideologijom i disciplinom, ima viziju, ali i dobro osmišljen plan kako postići cilj.
De Leeuw, 1999.	Rijetki pojedinci koji imaju sposobnost analizirati, predvidjeti, komunicirati, naglašavati, oduševiti, zagovarati, posredovati, pomoći i osnažiti mnoge po nečemu različite i nejednake pojedince i organizacije.
Thompson, Alvy i Lees, 2000.	Ljudi koji shvaćaju gdje postoji prilika za rješavanje nekih neriješenih potreba koje državni sustav socijalne skrbi neće ili ne može riješiti, koji prikupljaju potrebne resurse (uglavnom ljude, često volontere, novac i

Autor	Škola socijalne inovacije
	prostorije) te ih koriste kako bi postigli vidljivu razliku,
Guclu, Dees i Anderson, 2002.	Društveni poduzetnici moraju biti sposobni artikulirati prepoznatljiv socijalni učinak koji nastaje kao spoj teorije i prihvatljivog poslovnog modela.
Sullivan Mort, Weerawardena i Carnegie, 2003.	Društveni poduzetnici prvenstveno su motivirani socijalnom misijom stvaranja bolje društvene vrijednosti (čine to bolje od svojih konkurenata), zbog čega pokazuju čedno poduzetničko ponašanje. Drugo, pokazuju uravnoteženo prosuđivanje, skladno jedinstvo svrhe i akcije u složenim situacijama. Treće, socijalni poduzetnici istražuju i prepoznaju prilike za stvaranje bolje vrijednosti za korisnike, ugrožene skupine. Konačno, socijalni poduzetnici pokazuju inovativnost, proaktivnost i spremnost za preuzimanje rizika u donošenju ključnih odluka.
Dearlove (about the Skoll Foundation), 2004.	U zakladi Skoll društvenim poduzetnicima zovemo agente promjene u društvu, pionire inovacije u socijalnom sektoru. Društveni poduzetnici obično imaju viziju rješenja koje bi željeli postići u socijalnom sektoru.
Peredo i McLean, 2006.	Društveno poduzetništvo primjenjuje se tamo gdje pojedinac ili grupa ljudi ima cilj, isključivo ili na neki istaknut način, stvoriti neku vrstu društvene vrijednosti i ostvariti taj cilj pomoću nekih kombinacija (1) prepoznajući i iskorištavajući prilike za stvaranje nove vrijednosti, (2) koristeći inovacije, (3) prihvaćanjem rizika i (4) ne sputavajući se nedostatnim raspoloživim resursima
Sharir i Lerner, 2006.	Društveni poduzetnik djeluje kao agent promjene kako bi stvorio i podržao društvenu vrijednost, ne obazirući se na limitirajuće resurse kojima trenutno raspolaže.
Nicholls, 2008.	Za društvene poduzetnike uvijek postoji „socijalno-moralna motivacija” ili je njihova poduzetnička aktivnost i ambicija u fokusu socijalne misije.



Izvor: Bacq, S. & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (5-6), 398 - 400

S druge strane, prema mišljenju sljedećih autora, Škola mišljenja socijalnog poduzeća usmjerena je više na kolektivnu akciju, nego na pojedinca, društvenog poduzetnika.

Tablica 6 Društveni poduzetnik prema Školi mišljenja društvenog poduzeća

Autor	Škola društvenog poduzeća
Boschee, 1995.	Društveni poduzetnici su voditelji neprofitnih organizacija koji obraćaju jaču pozornost na tržišne snage, ne gubeći iz vida svoju temeljnu misiju; postižu ravnotežu između moralnih imperativa i profitnih motiva, a ta je ravnoteža srce i duša pokreta.
Boschee i McClurg, 2003.	Društveni poduzetnik može biti svaka osoba, bez obzira na područje djelovanja, koja zarađeni profit ulaže za unaprjeđenje općeg dobra.
Tracey i Phillips, 2007.	Društveni poduzetnici su pojedinci koji kombiniraju socijalne i komercijalne ciljeve razvijajući ekonomski održiva rješenja za socijalne probleme. Društveni poduzetnik je svaka osoba u bilo kojem sektoru, koja koristi strategije zarađivanja profita za ostvarenje socijalnih ciljeva.

Izvor: Bacq, S. & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (5-6), 402

Prema autorima Zahri, Gedajlovicu, Neubaumu i Shulmanu (2009), u svojim radovima Hyek (1945), Kirzner (1997) i Schumpeter (1942) u definiranju tipova društvenog poduzetništva razlikuju tri tipa društvenih poduzetnika: Social Bricoleur, Social Constructionist i Social Engineer.

Social Bricoleurs su usredotočeni na rješavanje socijalnih pitanja na lokalnoj razini te su njihove poduzetničke aktivnosti ograničene resursima kojima raspolažu ili onima koji su im u njihovoj sredini dostupni. Mogućnosti širenja njihovih aktivnosti izvan vlastite sredine često su limitirane slabim poznavanjem socijalnih pitanja u područjima izvan njihove zajednice (Zahra, Gedajlovic, Neubaum i Shulman, 2009).

Za razliku od tipa Social Bricoleurs, tip društvenog poduzetnika Social Constructionist nastoji pronaći rješenja za šire društvene probleme razvijajući poslovne modele koji mogu odgovoriti na mnoga neriješena socijalna pitanja pa se mogu implementirati u različitim socijalnim kontekstima (Grant, 1996). Social Constructionisti se trude privući potreban kapital radi ispunjavanja svoje socijalne misije pri čemu se susreću s različitim etičkim izazovima, pogotovo u odabiru pružatelja potpore, kako ne bi doveli u pitanje dosljednost same misije (Zahra, Gedajlovic, Neubaum i Shulman, 2009). Prednost ovog tipa društvenog poduzetnika je u prepoznavanju načina rješavanja problema koji se može proširiti i primjenjivati u različitim kontekstima (Smith i Stevens, 2010).

Social Engineer prepoznaje sustavne probleme unutar socijalnog spektra i bavi se njima donoseći revolucionarnu promjenu. Pokreće inovacije i promjene, uvodi nove procese, postojeće strukture zamjenjuje novim institucijama koje su društveno učinkovitije. Bavi se nacionalnim i nadnacionalnim socijalnim promjenama. Najpoznatiji primjer za Social Engineer je Muhammad Yunus, osnivač Grameen Banke i dobitnik Nobelove nagrade za mir 2006. godine (Zahra, Gedajlovic, Neubaum i, nastojao ne samo skrenuti pozornost na problem na samoj lokalnoj razini i na pronalaženje Shulman, 2009). Yunus se, zabrinut zbog siromaštva koje je zahvatilo domaće stanovništvo Bangladeša fokusirao na promjene čitavog socijalnog sustava, kako bi se Bangladeš oslobodio okova siromaštva (Smith i Stevens, 2010).

Geografski opseg područja na kojemu se razvija društveno poduzetništvo utječe na oblikovanje međusobnih odnosa među akterima društvenog poduzetništva (Smith i Stevens, 2010). Tip društvenog poduzetnika Social Bricoleur fokusiran je na rješavanje problema određene lokalne zajednice. Kako se obično radi o manjem geografskom prostoru, društveni poduzetnik Social Bricoleur ima više mogućnosti za interakciju s dionicima društvenog poduzetništva od Social Constructionista i Social Engineera. Zahvaljujući neposrednim kontaktima s drugim akterima, Social Bricoleur kontinuirano uči i usavršava svoje upravljačke sposobnosti, što doprinosi uspjehu njegova pothvata (Smith i Stevens, 2010).

Prema Smithu i Stevensu (2010), schumpeterovski koncept kreativne destrukcije utjelovljen je u Social Engineeru koji nastoji primijeniti i implementirati socijalni pothvat kako bi zamijenio postojeća institucionalna rješenja. Stoga je preporuka ovih autora da bi kod ovog tipa društvenog poduzetnika trebalo obratiti više pozornosti na pitanje legitimnosti jer širok opseg njihovih poduzetničkih poduhvata zahtijeva masovnu podršku. Ovi društveni poduzetnici fokusiraju se na pitanja širokoga spektra koja su dobro poznata, u različitim

sredinama, osobama koje imaju prosječno znanje o određenom problemu. Resursi potrebni za djelovanje Social Engineera već postoje unutar institucija koje ovi društveni poduzetnici nastoje promijeniti. Stoga je za njih najvažniji resurs masovna legitimnost i politička sredstva koja im omogućuju pristup postojećim potrebnim resursima (Smith i Stevens, 2010).

Važnu ulogu za postizanje ekonomskih rezultata, usporedo s ispunjavanjem socijalne misije, imaju sposobnosti društvenog poduzetnika. Budući da je socijalna misija za društvenog poduzetnika jasna i ključna, društveni poduzetnici kontinuirano uočavaju nove prilike za održavanje novostvorene ravnoteže, pri čemu donose promišljene poslovne odluke kojima je cilj ispunjenje socijalne misije (Dees, 2001; Light, 2009). S ciljem stvaranja općeg dobra društveni poduzetnici osnivaju društvena poduzeća te čvrsto vjeruju u uspjeh svoje misije bez obzira na ograničene resurse kojima raspolažu. Usprkos limitiranim resursima, riziku koji preuzimaju i okruženju koje im često nije naklonjeno, djelovanje društvenih poduzetnika dovodi do očekivane socijalne promjene. Zahvaljujući svojoj društvenoj umreženosti, u svoje poslovne pothvate uključuju i druge aktere, što im olakšava stjecanje potrebnih resursa. Upravo zbog međusektorskog karaktera društvenog poduzetništva, društveni poduzetnici pokazuju veliku odgovornost prema dionicima i postignutim rezultatima (Dees, 2001; Light, 2009; Thompson, 2002) koji samo potvrđuju postojanje mnogih praznina u provođenju državnih politika i poslovnih aktivnosti privatnih poduzeća u odnosu na postojeća društvena pitanja (Haughton, 2002 i London, 2008).

Društveni poduzetnici često se ističu sposobnošću učinkovitog predviđanja, angažiranja, omogućavanja i određivanja promjene usprkos limitiranim resursima, riziku i različitom okruženju (Thompson, 2002; Thompson i sur., 2000). Međutim, utjecaj koji crte ličnosti imaju u određivanju društvenog poduzetnika i dalje su kontroverzne i nedovoljno istražene.

Jedna je od istaknutih crta ličnosti društvenog poduzetnika otvorenost, kao i sklonost prema novim spoznajama i iskustvima te izražena kreativnost, što ima pozitivan utjecaj na ponašanje dionika (McCrae i Costa, 1986; Young, 2007; Abu Elanain, 2008). Njihova ekstrovertiranost doprinosi proaktivnom upravljanju vlastitom vizijom (Crant, 1996). Harmonični međusobni odnosi s dionicima značajno utječu na sve dimenzije društvenog poduzetništva, kao što savjesnost i jak osjećaj odgovornosti društvenih poduzetnika pozitivno utječu na održivost nove socijalne ravnoteže (Young, 2007; Ciavarella i sur., 2004). Slično je Bill Drayton, osnivač Ashoke, u rigoroznom procesu procjenjivanja i odabira članova, odabrao četiri kategorije koje se procjenjuju: kreativnost, poduzetnička kvaliteta, utjecaj ideje na društvo i

etičnost poduzetnika (Sen, 2007). Inovativnost društvenog poduzetnika ogleda se u smislu prikupljanja, korištenja i kombiniranja resursa u stvaranju, procjenjivanju i iskorištavanju prilika u cilju postizanja socijalne promjene (Bacq i Janssen, 2011).

Prema Milleru i Wesleyu (2010) u pogledu socijalne dimenzije društvenog poduzetništva posebno se procjenjuje socijalna misija, poduzetnička strast te društvena umreženost društvenog poduzetnika u zajednici. Posvećenost socijalnoj misiji razlikuje društveno od tradicionalnog poduzetništva. U socijalna ulaganja ukorijenjena je misija služenja društvu i stvaranja koristi za opće dobro. Kako bi osigurali kontinuirana socijalna ulaganja, društveni poduzetnici imaju odgovornost obavještavati dionike o postignutim i očekivanim rezultatima. Moralna legitimnost društveno-poduzetničkih pothvata opravdava ulaganje u društveno poduzetništvo (Miller i Wesley, 2010). Društveni poduzetnici moraju imati poduzetničku strast za iskorištavanjem povoljne prilike radi postizanja društvene promjene, kao i za stjecanjem dodatnih vještina i kompetencija (Miller i Wesley, 2010).

Društveni poduzetnici moraju koristiti društveni kapital: svoju umreženost u zajednici kako bi doveli do promjene i dobili podršku za svoju misiju (Alvord i sur., 2004). Kombiniranjem različitih resursa, koje često sami ne posjeduju, društveni poduzetnici nastoje umanjiti socijalne probleme te postupno mijenjaju postojeću socijalnu ravnotežu (Peredo i McLean, 2006). Njihova poduzetnička aktivnost inicira uspostavljanje novih međusobnih odnosa između države, tržišta i civilnog društva radi postizanja povoljnijeg položaja za pojedine socijalne skupine (Hulgard, 2010).

U procesu rješavanja socijalnih pitanja društveno poduzetništvo primjenjuje kombinaciju poslovnih vještina i iskustva društvenih poduzetnika te poslovnih znanja i vještina zaposlenih (Mair i Marti, 2006). U pogledu poduzetničke dimenzije društvenog poduzetništva procjenjuje se element inovacije u društveno-poduzetničkim pothvatima u obliku proizvoda, usluga ili razine određenog procesa. Istovremeno stvaranje društvene vrijednosti i profitabilnosti važno je za društvene poduzetnike jer smanjuje njihovu ovisnost o vanjskim izvorima financiranja (Miller i Wesley, 2011).

Društvenim poduzetnicima trebaju ulagači koji će ulagati u nove ideje te dugoročna potpora kako bi usavršili i testirali svoje ideje i pretvorili ih u sveobuhvatnu socijalnu promjenu ([www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)). 1990. godina označila je radikalnu promjenu u financiranju socijalnih pothvata kroz razvoj tržišta društveno-poduzetničkog kapitala koji se još zove i filantropsko ulaganje (Perrini i Vurro, 2006; Reiss, 1999; Miller i Wesley, 2010). Nasuprot „stare

filantropije“ koju su vodile privatne zaklade i velike dobrotvorne institucije, na čelu „nove filantropije“ su donatori individualci te je naglašena međusektorska suradnja. Pojava novih donatora gleda na neprofitne organizacije kao na moguća poslovna ulaganja. Ovi donatori više vole prakticirati filantropiju kroz ulaganja u poslovne pothvate, što je ustvari primjena načela poduzetničkog kapitala i načina postizanja društvene promjene. Oni žele postići socijalni i financijski povrat na uloženo (Kluver, 2004).

Usprkos svojim nastojanjima da učine promjenu u društvu, društveni poduzetnici suočeni su s stalnim izazovima financiranja svojih socijalnih pothvata (Tracey i Jarvis, 2007). Moraju stalno tražiti rješenja koja bi im omogućila pristojan priljev novca bez neprekidnog prikupljanja sredstava (Borschee, 1995). Tako se društveni poduzetnici okreću alternativnom izvoru sredstava, filantropskom ulaganju (Miller i Wesley, 2010). Društveni poduzetnici neprofitni su menadžeri koji prihvaćaju tržišne uvjete ostajući dosljedni svojoj socijalnoj misiji, pri čemu koriste jezik i vještine poslovnog svijeta kako bi poboljšali materijalnu korist svojih članova i korisnika (Kluver, 2004).

Društvene poduzetnike i njihovo djelovanje možemo prepoznati u vlastitom okruženju. Ponekad zamjećujemo kako talentirani pojedinci poduzimaju određene aktivnosti kako bi postigli, na prvi pogled male, ali bitne promjene u kvaliteti života pojedinih ranjivih skupina, ublažavajući tako određeno socijalno pitanje koje predstavlja teret za zajednicu u kojoj živimo. Zahvaljujući njihovoj upornosti, događaju se pozitivne promjene u korist opće dobrobiti.

### **3 RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA**

Društveno poduzetništvo potiče društveni napredak te privlači sve veću pozornost institucija koje djeluju u okviru javnog sektora kao i organizacija civilnog društva. Novi načini rješavanja socijalnih problema pozitivno djeluju na živote milijuna ljudi i unaprjeđuju opću dobrobit (Mair & Marti, 2006). Društveno-poduzetničke pothvate vode društveni poduzetnici, jake i etične osobe koje nesebično koriste vlastitu kreativnost kako bi poboljšali socijalni položaj određene skupine ljudi (Bornstein, 2003).

Svaki poduzetnički proces uključuje procjenu prilike i predanost stvaranju jedne nove vrijednosti (Hindle, 2010). Zemljopisna sredina u kojoj nastaje društveno poduzetništvo utječe na njegovo daljnje oblikovanje (Bacq i Janssen, 2011). Ovo poglavlje prikazat će razvoj društvenog poduzetništva u svijetu, preko njegove pojave i širenja u Europi i Americi, u zemljama u razvoju, kao i u zemljama Istočne i Srednje Europe nakon pada komunizma te njegove korijene u različitim kulturama.

#### **3.1 DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U SVIJETU**

U raznim dijelovima svijeta, na oblikovanje tamošnjeg društvenog poduzetništva utjecali su različiti faktori unutar pojedinog socioekonomskog konteksta, kao što su određena socijalna potreba, socijalna svrha poduzimanja aktivnosti, organizacijski oblik, pravna struktura ili proces koji je potrebno provesti kako bi se omogućilo djelovanje društvenog poduzetništva (Kerlin, 2006).

I u Europi i u Americi društveno poduzeće postaje sve popularniji način potpore socijalnim inicijativama (Kerlin, 2006). U Europi se koncept društvenog poduzetništva pojavio ranih 1990-ih godina. S ciljem rješavanja problema socijalne isključenosti i postizanja socijalnih ciljeva za opće dobro zajednice, u Italiji je 1991. godine donesen zakon o socijalnim zadrugama. Socijalne zadruge koje su omogućavale radnu integraciju ranjivih skupina društva, s ciljem pružanja socijalnih usluga za dobrobit specifične socijalne skupine i opće dobro cjelokupne zajednice, počele su se pojavljivati i u Portugalu 1997., u Grčkoj i Španjolskoj 1999. godine te dvije godine kasnije u Francuskoj (Navarro, Bergamini i Lopez, 2015).

Pojava društvenog poduzeća u Zapadnoj Europi bila je, dijelom, odgovor na problem nezaposlenosti te je jedna od ključnih inicijativa društvenih poduzeća bila radna integracija nezaposlenih kroz socijalne zadruge (Kerlin, 2006). Talijanski primjer slijedile su i druge

europske zemlje koje su, radi bolje mogućnosti rješavanja socijalnih pitanja, uvodile nove pravne oblike socijalnih organizacija (Navarro, Bergamini i Lopez, 2015).

U Belgiji se 1997. godine, pojavljuje poduzeće sa socijalnom svrhom (*Société à finalité sociale*). Iako se nije radilo o novom zakonskom obliku, ovaj se naziv upotrebljavao za postojeća poduzeća čije su poslovne aktivnosti doprinosile unaprjeđenju općega dobra, a ne izričito gomilanju profita u korist dioničara i vlasnika (Navarro, Bergamin i Lopez, 2015).

Podržavajući razvoj društvenih poduzeća, britanska vlada 2005. godine uvodi novi zakonski oblik društvenog poduzeća *Community Interest Companies (CIC)*. Ova zakonska forma društvenog poduzeća predstavlja vrstu hibridne organizacije između neprofitne organizacije i društva s ograničenom odgovornošću koje izdavanjem dionica privlači ulagače u poslovne aktivnosti sa socijalnom svrhom. CIC nastoji ravnomjerno postići zadane socijalne i ekonomske ciljeve: doprinos općoj dobrobiti i financijsku stabilnost poslovanja (Bacq i Janssen, 2011).

U Srednjoj Europi društveno poduzetništvo također je potaknuto sve manjim sudjelovanjem države u sustavu socijalne skrbi premda je, u ovom slučaju, najjači povod nastajanju društvenog poduzetništva bio raspad komunizma. U doba komunizma nije bilo djelovanja civilnog društva te je u postkomunističkim zemljama ono bilo nerazvijeno, što je još više otežalo situaciju izostanka državnih programa (Kerlin, 2006). Učenje o društvenom poduzetništvu ulazi u akademske programe 1990-ih godina te se počinje izučavati na poznatim američkim sveučilištima kao što su Harvard, Stanford i Berkley, a nakon toga izučavanje društvenog poduzetništva započinje i u Europi, najprvo na Sveučilištu Geneva u Švicarskoj (Brock i Steiner, 2009).

S druge strane, u zemljama Južne Amerike također dolazi do ograničavanja socijalnih programa i porasta nezaposlenosti. Društvena poduzeća pojavljuju se unutar vakuuma nastalog zbog izostanka državnih programa. Porast nezaposlenosti povlačio je za sobom probleme socijalne isključenosti, siromaštva i nejednake raspodjele prihoda (Kerlin, 2006). S ciljem unaprjeđenja općeg dobra i mogućnosti zapošljavanja, društveno poduzetništvo se počinje razvijati u Latinskoj Americi, osobito u Argentini, potaknuto nedostatkom državnih programa ublažavanja ekonomskih i socijalnih problema, poput siromaštva, socijalne isključenosti te problema zaštite okoliša (Navarro, Bergamini i Lopez, 2015). Pojava društvenih poduzetnika u Latinskoj Americi osnažila je društveni napredak. Društveni poduzetnici iniciraju rješavanje nagomilanih socijalnih problema te unaprjeđuju svoje

poduzetničko djelovanje u svrhu ostvarenja određenog socijalnog cilja (Symmes, Jager i Rodriguez , 2016). Međutim, obrazovni sustav u Latinskoj Americi ne doprinosi razvoju poduzetništva niti utječe na razvijanje poduzetničkih vještina (Portigo i Tamborini, 2004).

Programi strukturne prilagodbe, slični latinskoameričkim, provodili su se i u zemljama Jugoistočne Azije i Južne Afrike. Nakon što su ovi programi rezultirali stopom nezaposlenosti 60-80%, pojavila su se društvena poduzeća. Veliki dio međunarodne pomoći, usmjeren na poticanje razvoja društvenog poduzetništva, bio je usmjeren na nevladine organizacije jer je upravljačka sposobnost državnih institucija bila upitna te su se društvena poduzeća počela razvijati kroz djelovanje neprofitnih organizacija. Međunarodna pomoć bila je više usmjerena na mikrokreditiranje malog poduzetništva, nego na socijalne zadruge. U Jugoistočnoj Aziji pojam društvenog poduzetništva povezuje se s određenom vrstom organizacije uključene u održivi razvoj. Ove organizacije, bilo profitne ili neprofitne, predstavljaju male socijalne pothvate koji istovremeno nastoje riješiti problem nezaposlenosti i razviti socijalne usluge za koje postoji izražena potreba te zaštititi okoliš (Kerlin, 2006). Ključna društvena pitanja u azijskim zemljama odnosila su se na razvoj novih i održivih modela za ublažavanje socijalnih problema s kojima se one suočavaju zbog starenja stanovništva, na razvijanje mentaliteta socijalne osjetljivosti kod mladih, na poticanje žena za započinjanje poduzetničkog djelovanja i na širenje spoznaja o pozitivnim učincima društvenog poduzetništva. Zato su korporativni dionici prepoznati kao važni akteri u stvaranju povoljnog ekosustava za razvoj društvenog poduzetništva u azijskim zemljama (Tora, 2016). Budući da čitav kontinent obilježava velika društvena nejednakost, a vlade ovdašnjih država ne omogućuju u dovoljnoj mjeri zadovoljavanje osnovnih potreba stanovništva, rješavanju ovih pitanja sve se više pristupa uz pomoć aktivnosti društvenih poduzeća ( Low, Mettgenberg-Lemiere i Tan, 2016). Na Tata Institutu za društvene znanosti u Mumbaiju razvio se prvi MBA program o društvenom poduzetništvu u Indiji, 2007. – 2009.

Koristeći šest varijabli koje pomažu razumjeti različitosti društvenih poduzeća (ostvaren rezultat, programska usmjerenost, uobičajeni organizacijski oblik, zakonski okvir, društveni segment i osnova za strateški razvoj), Kerlin (2006) uspoređuje društveno poduzetništvo u različitim dijelovima svijeta: u Sjedinjenim Američkim Državama, Zapadnoj i Srednjoj Europi, Južnoj Americi, Južnoj Africi i Jugoistočnoj Aziji (Kerlin, 2006).



Tablica 7 Usporedba karakteristika društvenog poduzetništva po regijama s obzirom na šest spomenutih kategorija.

	S A D	Zapadna Europa	Srednja Europa	Južna Amerika	Južna Afrika	Jugoistočna Azija
Naglasak na postignutom	Održivost	Socijalna korist	Socijalna korist	Socijalna /Politička korist	Samoodrživost	Održivi razvoj
Programska usmjerenost	Sve neprofitne aktivnosti	Humane usluge/zapošljavanje	Humane usluge /zapošljavanje	Humane usluge /zapošljavanje	Zapošljavanje	Zapošljavanje/ Usluge
Organizacijski oblik	Neprofitna org.	Udruga/Zadruška	Udruga /Zadruška	Zadruška /društvo uzajamne pomoći	Malo poduzeće	Malo poduzeće /neprofitno
Zakonski okvir	Još se o njemu raspravlja	Razvija se	Još se o njemu raspravlja	Još nije o tome raspravljano	Još nije o tome raspravljano	Još nije o tome raspravljano
Društveni segment	Tržišna ekonomija	Socijalna ekonomija	Socijalna ekonomija	Socijalna ekonomija	Tržišna ekonomija	Tržišna ekonomija
Osnova za strateški razvoj	Zaklade	Država/EU	Međunarodni donatori /EU	Civilno društvo	Međunarodni donatori	Miješano /nejasno

Izvor: Kerlin, 2006 „A comparative analysis of the global emergence of social enterprise“,

Georgia State University, Andrew Young School of policy studies, str. 188

Različita geografska područja drugačije utječu na stvaranje mnogih vrsta umrežavanja društvenih aktera koji stvaraju osnovu za nastanak društvenog poduzetništva (Smith and Stevens, 2016).

Kao učinak koji postiže društveno poduzetništvo, u Sjedinjenim Američkim Državama naglašava se stvaranje prihoda u svrhu potpore aktivnostima dobrotvornih organizacija, dok se u Zapadnoj Europi više ističe značenje socijalnih efekata, poput smanjivanja socijalne isključenosti (Kerlin 2006). Kanada ima, kao i Europa, dugu zadružnu tradiciju te na nastajanje društvenih poduzeća pozitivno djeluju zadruge i društveno-poduzetničke inicijative u lokalnim zajednicama. 1980- ih u Quebecu nastaje *Community Economic*

*Development Corporations (CED)*, s ciljem borbe protiv socijalne isključenosti, što predstavlja dobar primjer zadružne inicijative u Kanadi (Navarro, Bergamini i Lopez, 2015).

Programska usmjerenost vrsta je aktivnosti koju podržava i provodi društveno poduzeće. U Sjedinjenim Američkim Državama društveno poduzeće može, u određenoj mjeri, provoditi svaku neprofitnu aktivnost. U Istočnoj Europi programi društvenih poduzeća većinom se odnose na zapošljavanje ili socijalne usluge (Kerlin, 2006).

U šest, gore navedenih, područja postoji nekoliko organizacijskih oblika unutar kojih djeluju društvena poduzeća. Premda se društveno poduzeće u Sjedinjenim Američkim Državama pojavljuje u obliku raznih organizacija, od korporativnih do dobrotvornih, najčešći je oblik neprofitna ili dobrotvorna organizacija izuzeta od plaćanja poreza. U Zapadnoj Europi društvena poduzeća javljaju se u formi udruge ili zadruge. Legalni okvir za djelovanje društvenog poduzetništva najrazvijeniji je u zemljama Zapadne Europe u kojima društvena poduzeća djeluju u formi socijalne zadruge, poduzeća od interesa za zajednicu (*Community Interest Company - CIC*) ili poduzeća sa socijalnom svrhom (*Société à finalité sociale*) (Defourny i Nyssens, 2010).

S obzirom na to da društvena poduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama naglasak stavljaju na stvaranje prihoda, društveno poduzetništvo fokusirano je na tržište. S druge strane, u Južnoj Americi djelovanje društvenog poduzetništva fokusirano je na civilno društvo i područje socijalne ekonomije. Isto se događa u Srednjoj i Istočnoj Europi.

Osnovu za strateški razvoj društvenog poduzetništva u Europi čine državni programi i programi EU-a kao izvori financiranja, dok osnovu za razvoj društvenog poduzetništva u Sjedinjenim Američkim Državama čine privatne zaklade i poslovni svijet, uz malo sudjelovanje države (Defourny i Nyssens, 2010; Lehner, 2011).

### **3.2 DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U RAZVIJENIM ZEMLJAMA**

S pojavom društvenog poduzetništva 1990-ih godina, društvena poduzeća počela su se osnivati u području radne integracije i socijalnih usluga. Navedene aktivnosti društvenih poduzeća omogućavale su socijalno uključivanje skupinama u društvu kojima je, zbog nepovoljne socijalne situacije u kojoj su se nalazili, prijetila socijalna isključenost. Osim toga, novo zapošljavanje pružalo je ovim osobama mogućnosti treninga i učenja te je, istovremeno, smanjilo njihovo oslanjanje na mjesečnu socijalnu pomoć. Društvena poduzeća su u posljednjem desetljeću proširila svoje aktivnosti i na područje obrazovanja i zaštite okoliša.

Iako aktivnosti društvenih poduzeća stvaraju novu vrijednost za dobrobit lokalne zajednice, mjerenje učinkovitosti društvenih poduzeća te objedinjavanje njihovih zajedničkih obilježja i dalje predstavlja izazov za istraživače (Bloom i Chatterji, 2009).

Prema istraživanju koje je provela Europska komisija 2014. godine široki raspon aktivnosti društvenih poduzeća kreće se od socijalne i ekonomske integracije ugroženih i isključenih skupina putem radne integracije ili zaštićenih radionica; preko socijalnih usluga koje unaprjeđuju opće dobro (poput dugoročne skrbi o starijim osobama i osobama s invaliditetom; obrazovnih programa i skrbi o djeci; omogućavanja zapošljavanja i treninga; dostupnosti socijalnih stanova, zdravstvene skrbi i medicinskih usluga ), do drugih javnih usluga poput javnog prijevoza, održavanja javnih površina, jačanja demokracije i zaštite građanskih prava te aktivnosti očuvanja okoliša, poput smanjenja ispuštanja plinova i otpada te zaštite obnovljivih izvora energije (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149&furtherNews=yes>, preuzeto 20.3.2017.)

Osim navedenih aktivnosti djelovanje društvenih poduzeća u Europi obuhvaća ekonomske aktivnosti koje u zemljama kao što su Češka, Malta i Rumunjska zadovoljavaju zajedničke potrebe u područjima poput poljoprivredne proizvodnje, hortikulture, proizvodnje hrane, zaštite okoliša, dok u Velikoj Britaniji, Njemačkoj i Nizozemskoj zadovoljavaju potrebe stanovanja, a u zemljama poput Estonije, Finske, Hrvatske, Grčke, Mađarske i Švedske zadovoljavaju potrebe u kulturi, umjetnosti i turizmu. (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149&furtherNews=yes>, preuzeto 20.3. 2017.).

Državni programi u Njemačkoj indirektno podržavaju razvoj društvenog poduzetništva, posebno na području integracije osoba s invaliditetom na tržište rada. Već 2000. godine kancelar Schroder potaknuo je održavanje natjecanja društvenih poduzetnika. Ova je inicijativa 2003. godine prerasla u inicijativu za institucionalnu podršku društvenim poduzetnicima. Kancelarka Merkel preuzela je pokroviteljstvo nad ovom manifestacijom 2005. godine te se od tada dodjeljuje specijalna nagrada održivim društvenim poduzećima. Međutim, ne postoji politički konsenzus o tome koju bi ulogu društveni poduzetnici trebali imati u cjelokupnom društvenom razvoju Njemačke pa nema sustavne podrške društvenom poduzetništvu (Zimmer i Brauer, 2014.).

Usprkos razvoju društvenog poduzetništva, društvena poduzeća u Europi i dalje se suočavaju s mnogim preprekama u razvoju koje ovise o kontekstu i specifičnostima pojedine zemlje te se uglavnom odnose na slabo razumijevanje koncepta društvenog poduzetništva, što većina dionika smatra ključnom barijerom. Prema istraživanju koje je provela Europska komisija 2014. godine, prepoznavanje termina „društveno poduzeće“ od političara, javnih službenika, opće publike, investitora, partnera i mogućih korisnika ocijenjeno je slabim. I oko percepcije postoje razlike, npr., u nekim zemljama javnost povezuje pojam „društveno poduzeće“ s aktivnostima dobrotvornih društava ili s radnom integracijom ugroženih skupina i invalida, ali ne s poduzetništvom (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149&furtherNews=yes>, preuzeto 20.3.2017.).

U Sjedinjenim Američkim Državama naglašena je poduzetnička komponenta društvenog poduzeća te se posebno ističe sposobnost društvenog poduzeća u stvaranju profita (Bacq i Janssen, 2011). Različite definicije društvenog poduzetništva u Zapadnoj Europi i Sjedinjenim Američkim Državama proizlaze iz različitog povijesnog konteksta u kojemu se razvijao ovaj koncept (Kerlin, 2006).

Dok se poslovni model komercijalnih poduzeća uglavnom zasniva na prihodima od trgovačkih aktivnosti, društvena poduzeća prihvaćaju hibridni poslovni model. Dio prihoda društvena poduzeća ostvaruju prodajom roba i usluga javnom i privatnom sektoru, a ostatak prihoda dolazi iz državnih subvencija i potpora, privatnih donacija, nenovčanih priloga kao što je volonterski rad ili, na primjer, donacija računalne opreme. (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149&furtherNews=yes>, preuzeto 20.3.2017.).

U europskim zemljama postoji neka vrsta pravne regulative koja prepoznaje i regulira aktivnosti društvenih poduzeća. U nekim zemljama, poput Francuske, Grčke, Italije i Poljske, stvoren je poseban, novi pravni oblik društvenog poduzeća adaptacijom pravnog oblika zadruga. U zemljama poput Hrvatske, Češke, Mađarske, Portugala i Španjolske, zakoni o zadrugama dopuštaju osnivanje zadruga radi socijalne svrhe. (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149&furtherNews=yes>, preuzeto 20.3. 2017.).

Dok se u Europi društvena poduzeća pojavljuju u organizacijskom obliku udruge ili zadruge, u Americi društvena poduzeća najčešće djeluju u zakonskom obliku neprofitne organizacije

(Kerlin, 2006). Različito od Europe, u Americi podrška strateškom razvoju društvenih poduzeća ne dolazi od države, nego od privatnih zaklada koje podupiru razvoj društvenog poduzetništva već od 1980-ih i 1990-ih godina prošlog stoljeća (Nicholls, 2010). Neki promatrači društvenih poduzeća u Americi zabrinuti su sve većom tržišnom orijentacijom neprofitnih organizacija, što bi moglo negativno utjecati na vrijednosti organizacija civilnog društva (Eikenberry i Kluver, 2004).

Djelovanje organizacija civilnog društva doprinosi izgradnji povjerenja i jačanju suradnje među dionicima u civilnom sektoru, što osnažuje društveni kapital određene zajednice. Međutim, oslanjanje neprofitnih organizacija na poduzetničke strategije koje se fokusiraju na profitabilnost umanjuje potrebu za umrežavanjem njihovih članova, potencijalnih korisnika, volontera i postojećih privatnih i javnih organizacija u lokalnoj zajednici te tako onemogućuje jače povezivanje socijalnog kapitala (Eikenberry i Kluver, 2004). Naposljetku, primjena novih marketinških strategija neprofitnih organizacija mogla bi dovesti do izmjena u članstvu njihovih upravnih odbora, dajući prednost članovima koji dolaze iz poslovnog svijeta u odnosu na one čije je iskustvo vezano za socijalni razvoj lokalne zajednice. Kao što je već rečeno, ostali izazovi za razvoj društvenog poduzetništva u Sjedinjenim Američkim Državama odnose se na jasno pravno definiranje neprofitnih organizacija koje se bave profitnim aktivnostima. U usporedbi s razvojem društvenog poduzetništva u Europi, nedovoljan angažman države uočava se kao područje u kojemu su moguća određena poboljšanja (Kerlin, 2006).

Kao što se događa u Velikoj Britaniji i Sjedinjenim Američkim Državama i Kanada se suočava sa sličnim socijalnim i ekonomskim pitanjima, iako je u Kanadi manje izražen entuzijazam za prakse društvenog poduzetništva. Ipak izuzetak su mladi u dobi između 18 – 29 godina koji su sve otvoreniji za prihvaćanje poslovnih inicijativa koje proizvode ekonomski i socijalni učinak (Johnson, 2003).

Postoji nekoliko razloga zašto Kanađani sporo prihvaćaju društveno poduzetništvo i njegov potencijal za rješavanje dugotrajnih socijalnih problema. Prvi razlog povezan je s povijesnim i ekonomskim razvojem Kanade od 1960. godine kada počinje razvoj širokog sustava socijalne sigurnosti koji se ostvaruje kroz medicinsku skrb te porezne mehanizme koji su omogućili pravedniju raspodjelu prihoda po stanovništvu u odnosu na Sjedinjene Američke Države (Johnson, 2003). Jezik koji koristi privatni sektor također predstavlja barijeru prihvaćanju društvenog poduzetništva u Kanadi. Društveno poduzetništvo upotrebljava jezik poslovnog

sektora jer se zasniva na poduzetničkom pristupu. Mnogi pojedinci koji su posvećeni poboljšanju socijalnih prilika nerado upotrebljavaju terminologiju poput „povrat od ulaganja“ kad se radi o socijalnim ciljevima. Međutim, drugi smatraju kako je korištenje poslovne terminologije važno radi osnaživanja pojedinca društvenog poduzetnika (Johnson, 2003).

Nedostatak pravnog priznavanja društvenog poduzeća u mnogim zemljama otežava javnoj administraciji uspostaviti poseban sustav potpore ili novčane poticaje za društvena poduzeća. Prepreka razvoju društvenih poduzeća ogleda se i u otežanom pristupu tržištu, kao i izvorima financiranja društveno-poduzetničkih pothvata. Nedostaje informacija o učinku koji ove organizacije imaju na društvo. Razvoj jedinstvenog sustava mjerenja socijalnog učinka povećao bi transparentnost društveno-poduzetničkih aktivnosti i pojačao odgovornost dionika prema već postignutim rezultatima. Javno prepoznavanje pozitivnih pomaka u korist ugroženih skupina koje društvena poduzeća ostvaruju u uvjetima nepovoljnih socijalnih i ekoloških prilika utjecalo bi na potpunije razumijevanje koncepta u široj javnosti, a time i bi se povećao i interes za privatna ulaganja u aktivnosti društvenog poduzetništva. Opstanak i rast društvenih poduzeća također je ograničen unutarnjim faktorima, poput nedostatka održivih poslovnih modela (pogotovo u slučaju društvenog poduzeća proizašlog iz neprofitne organizacije), velikog oslanjanja na javni sektor kao izvor financiranja, nedostataka poduzetničkog duha te menadžerskih i profesionalnih vještina i kompetencija potrebnih za postupno povećanje aktivnosti (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149&furtherNews=yes>, preuzeto 20. 3.2017).

Na razini Europske unije društveni poduzetnici dobivaju sve više pozornosti. BEPA (Bureau of European Policy Advisors of the European Commission) gleda na društvene poduzetnike kao na važne aktere u postizanju inovativne Europske unije 2020. Europski fond za regionalni razvoj podržava aktivnosti socijalnih poduzeća. 2011. godine Europska unija je prihvatila Inicijativu za razvoj socijalnih poduzeća. Zbog postojećih prepreka koje ometaju razvoj društvenim poduzetnicima u zemljama Europske unije cilj je ove inicijative razviti ekosustav koji će olakšati razvoj socijalnog poduzetništva (Zimmer i Brauer, 2014).

Društveno poduzetništvo počinje se znanstveno istraživati i podučavati na sveučilištima tek koncem dvadesetog stoljeća. Prvi znanstveno-istraživački i edukativni program o društvenom poduzetništvu pod nazivom Social Enterprise Initiative započet je 1993. godine na Harvard Business School, dok se procjenjuje da se u današnje vrijeme dvadesetak američkih

sveučilišta. Koncem dvadesetog stoljeća društveno poduzetništvo počinje podučavati i istraživati i u Europi unutar studijskih programa ekonomije i poslovanja, poduzetništva i menadžmenta (Vidović, 2012). U Njemačkoj je započet pionirski poslijediplomski studij o društvenom poduzetništvu, na Leuphana sveučilištu u Luneburgu (Zimmer i Brauer, 2014).

### **3.3 DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U ZEMLJAMA EUROPSKE UNIJE**

Fenomen društvenog poduzetništva pojavljuje se na graničnom području između privatnog i javnog sektora. Ovo granično područje koje obuhvaća udruge, zadruge, uzajamna društva i zaklade te općenito neprofitne organizacije označava se pojmom treći sektor ili pojmom socijalna ekonomija (Evers i Laville, 2004). Prvi se put termin socijalna ekonomija počinje spominjati 1830. godine u knjizi *Treatise on Social Economy*, francuskog liberalnog ekonomista Charlesa Dunoyera koji je zastupao moralniji pristup u ekonomiji (Petričević, 2012). Ovim pojmom obuhvaćen je široki raspon ekonomskih aktivnosti koje se događaju u prostoru između privatnog, javnog i neprofitnog sektora i koje povezuju ekonomske i socijalne ciljeve. Provodeći ekonomske aktivnosti sa socijalnom svrhom, ove organizacije igraju važnu ulogu u rješavanju obrazovnih, zdravstvenih, ekoloških i drugih sociokulturnih problema s kojima se suočavaju određene društvene skupine (Chaves i Monzon Campos, 2010).

Iako se u povijesnom kontekstu nastajanje ovih organizacija povezuje s kršćanskom tradicijom dobročinstva, udruge, zadruge i druge organizacije trećega sektora osnivale su se radi doprinosa općem dobru. S ciljem ublažavanja posljedica koje ostavlja siromaštvo, u devetnaestom stoljeću počinju se pojavljivati radničke proizvodne zadruge u Italiji i u Francuskoj. U Velikoj Britaniji pojavljuju se funkcionalne zadruge. Tako su u 19. stoljeću zadruge bile najzastupljeniji organizacijski oblik socijalne ekonomije. Već u razdoblju koje je prethodilo Drugom svjetskom ratu, organizacije socijalne ekonomije poput neprofitnih organizacija, zadruga, udruga i društava za uzajamnu pomoć, aktivno djeluju u području pružanja socijalnih usluga u zapadnoeuropskim zemljama (Defourny i Nyssens, 2010). Iako se tradicija zadrugarstva nastavila i u 20. stoljeću, temeljna načela zadrugarstva poput demokratskog upravljanja i otvorenosti za članstvo bila su potpuno isključena u zemljama Srednje i Istočne Europe koje su bile usko povezane s politikom Sovjetskog Saveza i centraliziranom ekonomijom (Petričević, 2012).

Socijalni problemi poput masovne dugoročne nezaposlenosti, socijalne isključenosti, neadekvatne socijalne skrbi u ruralnim područjima, nedostatnih socijalnih usluga u području zaštite zdravlja, obrazovanja, kvalitete života umirovljenika, potiču zanimanje za nove modele djelovanja koji su alternative zadrugama ili udrugama i zakladama (Chaves i Monzon Campos, 2010).

Kako tradicionalna tržišna ekonomija nije mogla naći rješenja za nagomilane socijalne probleme, dolazi do daljnjeg razvoja socijalne ekonomije i društvenog poduzetništva. Talijanski Zakon o socijalnim zadrugama usvojen je 1991. godine, što je imalo važan utjecaj na daljnji razvoj društvenog poduzetništva u Europi (Petričević, 2012). Ovakav socioekonomski kontekst u zemljama Europske unije 1980-ih i 1990-ih pogodovao je prihvaćanju poduzetničkog pristupa među organizacijama trećeg sektora. Međutim razvoj poduzetničkog djelovanja radi zadovoljenja socijalnog cilja ovisio je o specifičnostima pojedinih zemalja (Defourny i Nyssens, 2010).

Kasnih 1980-ih godina u Italiji se pojavljuju nove zadružne inicijative kao odgovor na nezadovoljene potrebe u društvu, naročito u području radne integracije te u području socijalnih usluga. Kako postojeći zakon nije dopuštao udrugama razvijanje ekonomskih aktivnosti, 1991. godine talijanski parlament donio je zakon kojim omogućuje stvaranje novog oblika organizacije, a to su bile socijalne zadruge, čime se omogućilo djelovanje prvotnih društvenih poduzeća. Talijanske socijalne zadruge bile su uspješne u omogućavanju radne integracije, što je potaklo i druge europske i izvan europske zemlje na mijenjanje postojećih zakona kako bi omogućile neprofitnim organizacijama prihvaćanje poduzetničkog načina rada (Defourny i Nyssens, 2010).

Upravo u zemljama s korporativnom tradicijom, kao što su Belgija, Francuska, Njemačka i Irska, privatne neprofitne organizacije igraju važnu ulogu u pružanju socijalnih usluga, a financiraju se najvećim dijelom iz donacija javnih tijela (Salamon i sur., 2004). Politike koje su državne institucije provodile, s obzirom na nastalu krizu na tržištu rada, imale su pasivan karakter te su bile utemeljene na principu dodjele novčanih potpora nezaposlenima. Međutim, 1980-ih državne su institucije počele razvijati aktivne politike zapošljavanja jer su bile suočene s visokim stopama nezaposlenosti i krizom javnih financija. Dok se, na jednoj strani, socijalne potrebe povećavaju i postaju sve složenije, na drugoj raste broj osoba koje ne mogu pronaći posao. Stoga se primjenom aktivnih politika zapošljavanja nastojalo integrirati nezaposlene na tržište rada i pružiti im istodobno mogućnost za stručnu izobrazbu, kao i



dostupnost subvencioniranog zapošljavanja. Ove mjere aktivne politike zapošljavanja poticale su stvaranje novih poslova radi iznalaženja inovativnih rješenja za suvremena socijalna pitanja i tako su utjecale na smanjivanje državnih izdvajanja (Defourny i Nyssens, 2010). Kako su aktivnosti neprofitnih organizacija omogućavale socijalno uključivanje ranjivih skupina i prije donošenja ovih mjera, državne su se institucije prvenstveno oslanjale na udruge u provedbi programa radne integracije nezaposlenih osoba. Udruge počinju provoditi navedene javne programe te se poduzetničke aktivnosti počinju pojavljivati unutar trećeg sektora ili područja socijalne ekonomije ili solidarne ekonomije (Defourny i Nyssens, 2010).

Skandinavski model socijalne politike, prema Esping-Andersen tipologiji, odnosi se na nordijske zemlje koje karakterizira najviša razina potrošnje za socijalnu sigurnost u Europi. U ovim zemljama tradicionalno postoji podjela zadataka između države, poslovne zajednice i civilnoga društva (Stryjan, 2006). Zadaća je socijalne države osigurati socijalnu dobrobit, a zadaća je poslovnog sektora omogućiti proizvodnju, akumulaciju kapitala i zapošljavanje, dok je civilno društvo usredotočeno na jasno izražavanje interesa i oblikovanje širokog socijalnog programa (Defourny i Nyssens, 2010). Ove zemlje također imaju tradiciju zadružnog pokreta, što je vidljivo po djelovanju radničkih i seljačkih zadruga (Hulgard, 2004). 1980-ih pojavljuju se nove aktivnosti u švedskom zadrugarstvu, s dionicima unutar područja brige o mentalnom zdravlju i skrbi o djeci (Stryjan, 2004; Pestoff, 2004).

Prema Esping-Andersen tipologiji, Velika Britanija predstavlja primjer Liberalnog modela socijalne države. U Velikoj Britaniji se, zahvaljujući privatnim resursima, razvio relativno veliki volonterski sektor koji je doprinio razvoju socijalnih usluga, što je umanjilo izdvajanja za socijalne potrebe iz državnog proračuna (Salamon i sur., 2004). Ipak, poučena iskustvom dvaju svjetskih ratova, tijela javne vlasti u Velikoj Britaniji razvijala su socijalne programe univerzalnog sadržaja unutar kojih su se dobrotvorne aktivnosti podržavale iz javnih potpora (Lewis, 1999). U Velikoj Britaniji 1970-ih i 1980-ih javni menadžment primjenjuje novi pristup prema povećavanju djelotvornosti u pružanju socijalnih usluga, dajući veću važnost mehanizmima sporednog tržišta u odnosu na ove usluge (Pollit, 2007). Tako je mogućnost pružanja socijalnih usluga otvorena za sve organizacije pružatelje socijalnih usluga, iz javnog, privatnog i trećeg sektora koji se međusobno natječu na otvorenom tržištu. Međutim, u fokusu se nalaze privatne organizacije kako profitne, tako i neprofitne. U ovakvim je okolnostima lokalna uprava dobila novu ulogu kroz ugovaranje pružanja socijalnih usluga. Kako javne potpore više nemaju oblik sufinanciranja, nego se daju u obliku ugovora i plaćanja za pružene

socijalne usluge, udruge dobivaju, osim socijalne, i poduzetničku dimenziju (Defourny i Nyssens, 2010).

U zemljama Južne Europe, kao što su Italija, Španjolska i Portugal, obitelj se smatra ključnim akterom socijalne skrbi te su izdvajanja za socijalnu skrb iz državnog proračuna manja, a institucionalni programi socijalnih usluga slabo su razvijeni (Bettio i Plantega, 2004). Kroz povijest su dobrotvorne organizacije koje su bile bliske Crkvi imale središnju ulogu u pružanju socijalnih usluga. Međutim, u prvoj polovici 20. stoljeća ovu njihovu ulogu umanjuje i ograničava država kako bi mogla nadzirati djelovanje civilnog društva za vrijeme fašizma. Kao posljedica ovih zbivanja, 1970-ih u Italiji je bilo relativno malo neprofitnih organizacija. Raspon njihovih aktivnosti bio je vrlo ograničen i uglavnom se svodio na aktivnosti zagovaranja (Borzaga, 2004). Zemlje Južne Europe imaju jaku zadružnu tradiciju, što objašnjava pojavu novih zadružnih inicijativa kojima se nastoji odgovoriti na nezadovoljene socijalne potrebe. Kako se mijenja tradicionalna struktura obitelji i stanovništvo ubrzano stari, ove se nove inicijative pojavljuju u području socijalnih usluga i području radne integracije osoba koje su se našle u nepovoljnom socijalnom položaju (Defourny i Nyssens, 2010).

Za razliku od tradicionalnih zadruga, djelovanje ovih zadruga prvenstveno je usmjereno na služenje široj zajednici, a njihove su inicijative naglašavale dimenziju općeg, a ne pojedinačnog interesa. Dok su tradicionalne zadruge obično organizacije koje povezuju jednu vrstu dionika, nove su zadruge povezivale razne tipove dionika, kao što su zaposlenici, volonteri i drugi članovi (Borzaga i Mittone, 1997). Ove zadružne inicijative bile su obuhvaćene pojmom „društveno poduzeće“ (Defourny i Nyssens, 2010). Prema Caffagiju i Iamiceli (2008), socijalni cilj je primarni cilj socijalnih zadruga koje, sukladno zakonskim odredbama djeluju u svrhu zadovoljavanja općih interesa zajednice promicanjem načela humanosti i poticanjem socijalne integracije. Pionirski talijanski zakon razlikovao je dva tipa socijalnih zadruga: socijalne zadruge tipa A koje su pružale socijalne, zdravstvene i obrazovne usluge i socijalne zadruge tipa B koje omogućuju radnu integraciju ugroženih socijalnih skupina s ciljem poticanja interesa za boljom socijalnom integracijom u lokalnim sredinama (Borzaga i Santuari, 2001).

Sukladno Zakonu, socijalne zadruge djeluju s ciljem ispunjanja općih interesa zajednice dok promiču načela humanosti te potiču socijalnu integraciju (Caffagi i Iamiceli, 2008). Slično socijalnoj zadruzi tipa B, svoje djelovanje razvijale su i socijalne zadruge u Francuskoj,

Portugalu i Poljskoj. Poseban portugalski zakon o zadrugama socijalne solidarnosti koji je donesen 1997. godine definirao je područje naobrazbe i integracije socijalno ugroženih osoba kao prihvatljiva područja djelovanja socijalnih zadruga. Tip društvenog poduzeća *Societe Cooperatif d'Interet Collectif* koji se pojavljuje u Francuskoj 2001. godine odnosi se na udruge čije djelovanje umanjuje probleme socijalne isključenosti. Prema poljskom zakonu o promicanju zapošljavanja i institucija tržišta rada iz 2004. godine, socijalne zadruge strukturirane su kao radničke zadruge koje su se osnivale radi integracije nezaposlenih i socijalno ugroženih osoba koje su bile prepoznate kao beskućnici, liječeni alkoholičari i ovisnici o drogi, bivši zatvorenici i osobe s psihičkim problemima (Caffagi i Iamiceli, 2008).

Krajem dvadesetog stoljeća pojavljuju se novi društveni izazovi u europskim zemljama koji su povezani s problemima nezaposlenosti i socijalne isključenosti uvjetovane nepovoljnim socijalnim položajem. Postojeće organizacije unutar trećeg sektora poduzimaju vlastite inicijative za umanjenje ovih socijalnih problema. Međutim, usporedo s pojavom ovih inicijativa, trebalo je uskladiti zakonski oblik organizacije s novim načinima poslovanja (Defourny i Pestoff, 2008). Postoje određene razlike među europskim zemljama s obzirom na određivanje zakonske regulative koja omogućuje organizacijama trećeg sektora obavljanje poduzetničkih aktivnosti radi ostvarenja određene socijalne svrhe.

U europskim zemljama poput Francuske, Portugala, Španjolske i Grčke primjena poduzetničkih načina poslovanja pri rješavanju socijalnih problema bila je legalno omogućena prema zadružnom modelu poslovanja. Nakon prvog talijanskog zakona o društvenim poduzećima iz 1991. godine drugi zakon o društvenim poduzećima donesen je 2006. godine pa se stvorio zakonski oblik za nastajanje složenijih oblika društvenih poduzeća koja ne posluju isključivo prema zadružnom modelu. Nova zakonska regulativa omogućuje uključivanje više različitih dionika kao što su zaposlenici, korisnici ili volonteri koji doprinose ostvarenju određenog poduzetničkog poduhvata sa socijalnom svrhom (Defourny i Nyssens, 2010).

U drugim europskim zemljama, poput Belgije i Velike Britanije, primjena nove zakonske regulative odnosi se na organizacije koje u svrhu ispunjenja zadanog socijalnog cilja djeluju na dobrobit zajednice ili se novi zakoni odnose isključivo na djelovanje poduzeća za radnu integraciju ugroženih skupina, kao što je to slučaj u Finskoj i Poljskoj. Tako je Parlament u Ujedinjenom Kraljevstvu 2004. godine donio zakon po kojemu se može osnovati „poduzeće od interesa za zajednicu“ (*Community interest company – CIC*) (Defourny i Pestoff, 2008).

Talijanski zakon o društvenim poduzećima i belgijski model „poduzeća sa socijalnom svrhom” jasno određuju da društvena poduzeća djeluju za opće dobro, a ne radi profita pojedinaca. Osim zadruga i neprofitnih organizacija, ovaj način poslovanja prihvaćaju i profitne organizacije kojima je prioritet ispunjenje socijalnog cilja, a ne bogaćenje svojih članova (Defourny i Nyssens, 2010).

Iako se u europskim zemljama donose novi zakoni koji uređuju tržišno poslovanje koje ima socijalnu svrhu, društvena poduzeća u Europi uglavnom djeluju unutar već poznate legalne forme udruge ili zadruge. Općenito, društvena poduzeća se osnivaju kao udruge u onim zemljama gdje zakonski oblik udruge dopušta značajnu razinu slobode u prodaji roba i usluga. U zemljama gdje su udruge više ograničene u ovom smislu, društvena poduzeća češće se osnivaju pod zakonskom formom zadruga. U nekim slučajevima društvena poduzeća prihvaćaju tradicionalnu formu komercijalnog poduzeća (Defourny i Nyssens, 2010).

Za razliku od drugih europskih zemalja, poput socijalne zadruga tipa B u Italiji ili poduzeća od interesa za zajednicu (*CIC*) u Velikoj Britaniji, u Njemačkoj ne postoji specifičan pravni oblik za djelovanje društvenih poduzeća. Suvremena društvena poduzeća u Njemačkoj pojavljuju se u organizacijskom obliku zaklada, volonterskih udruga, društava s ograničenom odgovornošću ili zadruga (Zimmer i Brauer, 2014). Već u 19. stoljeću u Njemačkoj su se osnivale zadruge s ciljem poticanja ekonomije na osnovama solidarnosti. Među prvim osnivačima zadruga u Njemačkoj bio je Friedrich Wilhelm Reiffeisen, društveni poduzetnik tog vremena, koji je osnovao kreditnu zadrugu (Zimmer i Brauer, 2014). Društveno poduzetništvo u Njemačkoj razvija se u okviru trećeg sektora. Društveni poduzetnici započinju djelovati unutar postojećih organizacija socijalne skrbi 1960-ih i 1970-ih godina. Razvoj organizacijskih oblika za djelovanje društvenog poduzetništva slijedi oblike organizacija koji su postojali u 19. stoljeću, kao što su bile zadruge, organizacije socijalne skrbi, volonterske udruge i zaklade. Nova socijalna poduzeća u Njemačkoj pojavljuju se 1980-ih i 1990-ih godina nakon institucionalnih promjena u sustavu socijalne skrbi (Zimmer i Brauer, 2014).

Poduzetničko djelovanje koje je motivirano postizanjem novih vrijednosti u korist općeg dobra moguće je ostvariti u različitim područjima ljudskog djelovanja, što potvrđuju različiti modeli društveno-poduzetničkih aktivnosti u pojedinim europskim zemljama. Iako djelovanje društvenih poduzeća obuhvaća širok spektar aktivnosti, one su u najvećoj mjeri usmjerene na radnu integraciju ugroženih socijalnih skupina te na pružanje socijalnih usluga u lokalnoj

zajednici (Borzaga i Defourny, 2001). Osim novog zakonodavnog okvira, 1990-ih godina razvijaju se posebni javni programi usmjereni na područje radne integracije osoba u nepovoljnom socijalnom položaju (*Work integration social enterprises - WISE*) (Nyssens, 2006). U fokusu djelovanja društvenog poduzeća za radnu integraciju su nezaposlene osobe s niskim stupnjem obrazovanja i vještina kojima prijeti trajna isključenost s tržišta rada zbog nepovoljnog socijalnog položaja u kojemu se nalaze. Društvena poduzeća za radnu integraciju nastojala su rješavati problem socijalne izolacije, omogućujući socijalno isključenim osobama aktivno sudjelovanje u proizvodnim aktivnostima društvenog poduzeća. Ponovnim integriranjem ovih ljudi u život zajednice, društvena poduzeća za radnu integraciju ispunjavaju svoju socijalnu misiju (Nyssens, 2006). Društvena poduzeća za radnu integraciju nastala su na osnovu ranijih iskustava zapošljavanja osoba iz marginaliziranih društvenih skupina u zaštitnim radionicama. Razlika između zaštitnih radionica i društvenih poduzeća za radnu integraciju prvenstveno je u orijentaciji društvenih poduzeća na tržišne aktivnosti, umjesto oslanjanja na institucionalnu potporu. Druga je bitna razlika što su plaće marginaliziranih osoba koje su zaposlene u društvenim poduzećima za radnu integraciju u razini plaća ostalih radnika u sličnim djelatnostima (Borzaga i Defourny, 2001). Omogućavanjem radne integracije, društvena poduzeća igraju sve važniju ulogu u ublažavanju problema trajne nezaposlenosti i socijalne isključenosti marginaliziranih skupina (Spear i Bidet, 2005). Društvena poduzeća za radnu integraciju predstavljaju inovaciju u politikama zapošljavanja marginaliziranih skupina. Za razliku od pasivnih politika zapošljavanja, koje su se na tržištu rada provodile u okviru zaštitnih radionica s ciljem omogućavanja zapošljavanja za određenu skupinu osoba s invaliditetom ili drugih osoba u nepovoljnom socijalnom položaju, društvena poduzeća za radnu integraciju omogućuju aktivno zapošljavanje za istu društvenu skupinu (Borzaga i Defourny, 2001).

Društvena poduzeća za radnu integraciju mogu se osnivati radi omogućavanja stjecanja radnih vještina za marginalizirane skupine pa se njihove aktivnosti provode s ciljem uključivanja ovih skupina na otvoreno tržište rada. U nekim europskim zemljama društvena poduzeća za radnu integraciju zapošljavaju vrlo specifičnu grupu osoba u nepovoljnom položaju na koju se u pravilu ne primjenjuju postojeće politike zapošljavanja, kao što je slučaj u Španjolskoj, dok u Italiji zapošljavanje u društvenim poduzećima obuhvaća širi raspon društvenih skupina u nepovoljnom položaju (Borzaga i Defourny, 2001). Finski zakon iz 2003. definira „društveno poduzeće“ kao tržišno orijentirano poduzeće u području radne integracije koje je osnovano s ciljem zapošljavanja osoba s invaliditetom ili dugotrajno nezaposlenih (Defourny i Nyssens,

2010). U Poljskoj je donošenje zakona o društvenim poduzećima omogućilo prvenstveno radnu integraciju skupina u naglašeno nepovoljnom socijalnom položaju, poput bivših osuđenika, nekadašnjih ovisnika i liječenih alkoholičara (Caffagi i Iamiceli, 2008). Poduzeća za radnu integraciju ili „*enterprise d’insertion*“ pojavljuju se i u Francuskoj, Belgiji i Portugalu (Spear i Bidet, 2005). U Portugalu je prepoznata uloga koju organizacije trećeg sektora imaju u poticanju nastanka poduzeća za radnu integraciju skupina u socijalno nepovoljnom položaju. Španjolski je parlament 2006. godine izglasao zakon o poduzećima za radnu integraciju. I u Švedskoj se pod pojmom „socijalne zadruge“ smatralo djelovanje socijalnih poduzeća za radnu integraciju, iako je za Švedsku karakterističan dinamičan razvoj aktivnosti društvenog poduzetništva u području osobnih usluga, najčešće u obliku roditeljskih ili radničkih zadruga i volonterskih društava (Defourny i Nyssens, 2010). U Danskoj je koncept društvenog poduzeća prvenstveno korišten kao sredstvo aktivne politike zapošljavanja s ciljem postizanja više razine socijalne odgovornosti prema pitanjima integracije nezaposlenih na tržište rada u malim i srednjim poduzećima (Defourny i Nyssens, 2010). Društvena poduzeća za radnu integraciju aktivno posluju na tržištu, dok istovremeno omogućuju stjecanje i usavršavanje raznih vještina osobama iz marginaliziranih društvenih skupina (Spear i Bidet, 2005).

Osim društvenih poduzeća za radnu integraciju, aktivnosti društvenih poduzeća odnosile su se i na pružanje novih socijalnih usluga koje nisu bile obuhvaćene javnim socijalnim programima. Kako su lokalne vlasti postupno prepoznavale pozitivan učinak ovih usluga, počele su, u potpunosti ili djelomično, financirati navedene aktivnosti društvenih poduzeća. Potpore lokalne administracije aktivnostima društvenih poduzeća predstavljaju samo jedan od mogućih načina financiranja društvenih poduzeća te ne dovode u pitanje njihovu neovisnost. Društvena poduzeća omogućuju svoje kontinuirano djelovanje kombinirajući potpore iz javnih izvora financiranja s prihodima od donacija i direktne prodaje usluga korisnicima uz udio rada volontera (Borzaga i Defourny, 2001).

Kako je teško razdijeliti područje aktivnosti društvenih poduzeća za radnu integraciju od aktivnosti pružanja socijalnih usluga, mnoga društvena poduzeća istovremeno se bave aktivnostima koja se odnose na oba navedena područja. Uključivanje u aktivnosti pružanja socijalnih usluga za određene skupine u nepovoljnom socijalnom položaju može istovremeno predstavljati punu socijalnu i ekonomsku integraciju pojedinih ugroženih skupina, kao što su liječeni ovisnici ili dugotrajno nezaposleni. Zbog nedostatka jasnih javnih politika sufinanciranja aktivnosti društvenih poduzeća u području pružanja novih socijalnih usluga,

socijalna su poduzeća prisiljena zapošljavati nezaposlene osobe i pritom koristiti državne mjere. Kako bi omogućila kontinuitet svoga djelovanja, društvena poduzeća šire opseg svojih aktivnosti i na druga područja, poput zaštite prirodnih i kulturnih vrijednosti u svrhu općeg interesa lokalne zajednice (Borzaga i Defourny, 2001). Poduzetničkim aktivnostima društvenih poduzeća ostvaruju se povoljni učinci za ublažavanje socijalnih problema unutar određene zajednice, što doprinosi djelotvornosti ovih poduzeća i olakšava financiranje budućih pothvata (Nicholls, 2009).

Kako bi postigla ekonomske i socijalne ciljeve, društvena poduzeća za radnu integraciju širom Europske unije oslanjaju se na različite načine potpore svome djelovanju, od prodaje socijalnih usluga korisnicima, do ugovora za pružanje istih usluga koje sklapaju s tijelima lokalne vlasti ili donacija iz javnih izvora. Hibridan karakter resursa potrebnih za djelovanje društvenih poduzeća čini i rad volontera koji ulažu svoja znanja radi ostvarenja socijalne misije ne očekujući nikakvu naknadu. U Europskom kontekstu prihodi od prodaje roba i usluga čine 53% ukupnih prihoda društvenih poduzeća za radnu integraciju, od čega je jedna trećina uvjetovana zadovoljavanjem socijalnih potreba određenih socijalnih skupina. Preraspodjela novčanih sredstava (direktne i indirektne subvencije) čini 38.5% ukupnih prihoda društvenih poduzeća. Subvencije su uglavnom vezane za politike tržišta rada i u prvom redu doprinose financiranju ugovora o zaposlenju s točno određenim rokom ili mogućnošću obuke. Zadnja vrsta resursa odražava ugrađenost WISE u mrežu civilnog društva: društvena poduzeća koja su jače ugrađena u civilnu mrežu obično su sposobnija mobilizirati volontere od društvenih poduzeća koja su osnovana od javnih tijela. Društvena poduzeća koja pružaju socijalne usluge ranjivim skupinama ili ona koja integriraju radnike u nepovoljnom položaju očito trebaju više netržišnih resursa od drugih tipova WISE (Defourny i Nyssens, 2010).

Društvena poduzeća za radnu integraciju omogućavaju edukaciju svojim zaposlenicima kroz usavršavanje njihovih osobnih, socijalnih i profesionalnih kompetencija i na taj način utječu na poboljšanje njihova položaja na tržištu rada. Osim navedenoga, društvena poduzeća unaprjeđuju sposobnosti svojih zaposlenika u upravljanju društvenim odnosima koje uspostavljaju te izgrađuju njihov osjećaj odgovornosti (Defourny, Gregoire i Davister, 2004).

Usprkos pokretanju društveno-poduzetničkih inicijativa širom europskih zemalja 1990-ih godina, koncept društvenog poduzeća nije se uistinu i proširio Europom. Prva znanstvena istraživanja ovog područja započela su od druge polovice 1990-ih godina, s početkom

djelovanja Europske istraživačke mreže (*European Research Network EMES*) koja je okupljala stipendiste, studente društvenih znanosti. Značajan istraživački program koji je financirala Europska komisija provodila je od 1996. – 2000. godine grupa studenata iz raznih zemalja EU-a s ciljem identificiranja organizacija koje bi se mogle nazvati društvenim poduzećima u zemljama koje su tada sačinjavale EU te sagledavanja socio-ekonomskog konteksta u kojemu su se pojavljivala društvena poduzeća u pojedinim zemljama Europske unije (Defourny i Nyssens, 2010).

Koncepcija društvenog poduzetništva Europske istraživačke mreže razlikuje se od američkih škola mišljenja o društvenom poduzeću, Škole društvenog poduzeća i Škole socijalne inovacije jer polazi od hibridnog karaktera društvenog poduzetništva te postavlja kriterije ekonomske i socijalne dimenzije društvenog poduzetništva (Defourny i Nyssens, 2010).

S obzirom na ekonomsku i poduzetničku dimenziju društvenog poduzetništva, EMES koncepcija postavlja četiri kriterija koja se odnose na društvena poduzeća. Kao prvo, produktivna aktivnost razlog je postojanja društvenog poduzeća, stoga društveno poduzeće treba osigurati kontinuiranu proizvodnju roba i usluga. Zatim, svako bi društveno poduzeće trebalo pokazivati visoku razinu autonomije u upravljanju. Iako društveno poduzeće možda zavisi o financiranju iz javnih izvora ili donacijama privatnih poduzeća, ni javna uprava niti privatne organizacije ne mogu upravljati društvenim poduzećem, nego to mora biti grupa ljudi koja ga je osnovala na bazi samostalnog projekta. Kao treće, osnivači društvenog poduzeća moraju razumjeti rizik društveno-poduzetničke inicijative. Za razliku od većine javnih institucija, financijska održivost društvenih poduzeća ovisi o naporima i umješnosti njegovih članova i radnika u pronalaženju odgovarajućih resursa koji će biti potpora socijalnoj misiji poduzeća. Ovi resursi imaju hibridan karakter i mogu proizlaziti iz obavljanja djelatnosti, javnih novčanih potpora ili dobrovoljnih izvora (Defourny i Nyssens, 2010). I četvrto, aktivnost društvenih poduzeća podrazumijeva minimalan broj zaposlenih osoba iako, kao većina neprofitnih organizacija, i društvena poduzeća kombiniraju novčane i nenovčane resurse, volonterski i plaćeni rad (Defourny i Nyssens, 2010).

EMES koncepcija društvenog poduzeća predlaže pet kriterija pomoću kojih se prepoznaje socijalna dimenzija društvenog poduzeća.

„Prvo, svako društveno poduzeće se osniva s jasno postavljanim socijalnim ciljem radi doprinosa dobrobiti zajednice. Društvena poduzeća se osnivaju radi dobrobiti specifične socijalne skupine što koristi općem dobru pa u tu svrhu, društvena poduzeća, nastoje



promovirati osjećaj socijalne odgovornosti na razini lokalne zajednice. Drugo, inicijativu za osnivanje društvenog poduzeća pokreće grupa građana koja je zainteresirana za rješavanje određenog socijalnog problema. Društvena poduzeća su rezultat zajedničkog djelovanja grupe ljudi čiji se članovi nalaze u istoj, nepovoljnoj socijalnoj situaciji. Stvaranje povoljnije socijalne ravnoteže je cilj koji žele ostvariti i koji mora biti sastavni dio misije te određivati način upravljanja poslovanjem poduzeća. Treće, pravo na odlučivanje određeno je prema načelu: jedan član - jedan glas, i ne ovisi o vlasništvu. Četvrto se odnosi na participativnu prirodu društvenih poduzeća, što znači da svi dionici mogu utjecati na proces odlučivanja. I peti kriterij se odnosi na ograničenu distribuciju dobiti. Društvena poduzeća, slično kao zadruge u mnogim zemljama, mogu dijeliti profit, ali samo do određene granice. Ostatak profita se ponovo ulaže u aktivnosti koje vode do ostvarenja socijalnog cilja te se onemogućava maksimiziranje profita za pojedince“ (Defourny i Nyssens, 2010: str. 239 – 240).

Pri određivanju koncepta društvenog poduzeća Europska istraživačka mreža ne oslanja se isključivo na aktivnosti koje društveno poduzeće poduzima radi socijalne svrhe niti posebno naglašava važnost inovativnih inicijativa koje daju odgovore na razna socijalna pitanja. Konceptija društvenog poduzetništva Europske istraživačke mreže polazi od pretpostavke kako pokretači socijalnih pothvata preuzimaju rizik održivosti poslovanja društvenog poduzeća što ovisi o njihovim mogućnostima osiguravanja potrebne potpore za uspješno ostvarenje socijalne misije (Defourney i Nyssens, 2010).

### **3.4 DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U ZEMLJAMA U RAZVOJU**

Zemlje u razvoju počinju se upoznavati s konceptom društvenog poduzetništva početkom prošlog desetljeća. Od tada se razvoj društvenog poduzetništva u ovim zemljama suočava s mnogim izazovima. Dok su jedni slični preprekama u razvoju društvenog poduzetništva koje se pojavljuju u ostalim dijelovima svijeta, drugi su specifični za zemlje u razvoju i odnose se na ustaljene društvene norme i institucionalne barijere, poput nerazvijenog financijskog sektora i neučinkovitog sustava upravljanja te neadekvatnog obrazovanja i tehničkih vještina radno sposobnog stanovništva (Sharma, 2015). Koncept društvenog poduzetništva nedovoljno je prepoznat u ovim zemljama, stoga su najčešće prepreke njegovu razvoju nepostojanje specifične zakonske regulative koja bi dodatno potakla njegov razvoj te nedostatnost izvora financiranja aktivnosti društvenih poduzeća. Pregled dosadašnjeg razvoja

društvenog poduzetništva u zemljama u razvoju prikazan je kroz analizu njegova razvoja u zemljama Latinske Amerike, Bliskog istoka te azijskim zemljama.

### **3.4.1 Društveno poduzetništvo u zemljama Latinske Amerike**

Najveći socijalni problemi u Latinskoj Americi povezani su sa siromaštvom, nejednakošću i zagađenjem okoliša. Preko 165 milijuna ljudi živi na granici siromaštva (Madsen, 2013: str. 8). Tradicionalne poslovne prakse diskriminiraju siromašne, a državni programi, zbog nedostatka novca, ne postižu očekivan učinak. Zbog ovakvih okolnosti pojavljuju se mogućnosti za započinjanje aktivnosti organizacija društvenog poduzetništva koje će pomoći izvući obitelji iz krize ili suočiti se s ekološkim izazovima kojima obiluje ovaj kontinent (Madsen, 2013).

Istraživač s University of Massachusetts, Kevin Moforte Madsen, proveo je 2013. godine online istraživanje koje je obuhvatilo Čile, Brazil i Kolumbiju. U navedenim latinskoameričkim zemljama društveno poduzetništvo je već prepoznato kao novi oblik poslovanja te se provode javni programi kojima se unaprjeđuje razvoj društvenog poduzetništva uz pomoć postojećih poslovnih inkubatora i centara za društveno poduzetništvo. Tako je u sklopu javnih programa za iskorjenjivanje siromaštva, kolumbijska vlada omogućila otvaranje Centra za socijalne inovacije. U Čileu je osnovana Nacionalna korporacija za razvoj preko koje je omogućeno financiranje društvenih poduzeća te se priprema zakon koji bi regulirao djelovanje društvenih poduzeća kao novih oblika poslovnih organizacija. Na poticaj brazilske vlade osnovan je Ured za socijalnu ekonomiju koji koordinira potpore raznih ministarstava u širokom spektru programa kojima se potiče razvoj socijalne ekonomije (Madsen, 2013: str. 13.).

U navedenom istraživanju Madsen (2013) je identificirao ključne karakteristike južnoameričkih društvenih poduzetnika. Prema rezultatima istraživanja, društveni poduzetnici mlađe su životne dobi, obrazovani su i vrlo umreženi.

Rezultati istraživanja pokazali su kako je 87% društvenih poduzetnika koji su bili uključeni u ovo istraživanje kao najvažniji motiv za suradnju istaknulo mogućnost razmjene ideja i upoznavanja s novim poslovnim modelima, dok ih je 60 % kao motivaciju za pripadnost grupi društvenih poduzetnika navelo mogućnost informiranja o događajima važnim za društvene poduzetnike. Nadalje, kao treći rangirani razlog suradnje s drugim društvenim poduzetnicima, 58% ispitanika navodi mogućnost informiranja o dostupnim izvorima financiranja društveno-poduzetničkih pothvata ili potencijalnim korisnicima njihovih

proizvoda i usluga. Na četvrtom mjestu navodi se mogućnost stjecanja novih znanja i vještina, što 53% ispitanih navodi kao razlog pripadnosti grupi društvenih poduzetnika, dok 38% ispitanih kao motivaciju ističe dobivanje odgovora na tehnička pitanja, a 36% ispitanih vidi svoju ulogu u pomaganju drugim društvenim poduzetnicima da pronađu odgovore na pitanja u vezi društveno-poduzetničkog poslovanja. Ono što najviše motivira društvene poduzetnike za međusobno povezivanje je pronalaženje inovativnog načina za primjenu proizvoda ili za pružanje socijalnih usluga, što postaje poslovni model rješavanja socijalnih problema (Madsen, 2013, str. 20.).

Na pitanje s kojim ciljem posjećuju mrežne stanice specijalizirane za društveno poduzetništvo, 92% ispitanih odgovorilo je da to čine radi informiranja o novostima u ovom području, 47% radi umreženosti, 46% radi eventualnog sudjelovanja u događajima važnim za društvene poduzetnike, 41% radi stjecanja novih znanja i vještina, a 20% radi informiranja o dostupnim izvorima financiranja (Madsen, 2013). Dobiveni rezultati pokazuju da je najjači motiv za umrežavanjem društvenih poduzetnika u Latinskoj Americi informiranost o aktualnom razvoju područja društvenog poduzetništva, zatim mogućnost eventualnog sudjelovanja u događajima važnim za društvene poduzetnike pa tek onda informiranje o dostupnim izvorima financiranja.

U zemljama Latinske Amerike, Argentini, Brazilu, Čileu i Kolumbiji, prosječno oko 60.7% ispitanika, odraslih osoba u dobi od 18 – 64 godine, smatra da je poduzetništvo dobar izbor zanimanja ( GEM 2017/ 2018 Global Report: str. 28.). To predstavlja smanjenje u odnosu na podatke iz GEM istraživanja za 2015. godinu, kad je 73% ispitanih iz navedene skupine smatralo kako je dobro razvijati karijeru u području poduzetništva (GEM 2015 Global report: str. 15.). Pokazatelj percipiranja poduzetničkih prilika i vlastitih sposobnosti za pokretanje poduzetničkih aktivnosti u ovim zemljama ostao je otprilike na istim razinama kao u pregledu razvijenosti svjetskog poduzetništva iz 2016. godine. Prema pregledu razvijenosti svjetskog poduzetništva do 2020. godine, u prosjeku 44.9 % ispitanika, odraslih osoba u dobi od 18 – 64 godine, u navedenim zemljama uočava povoljne prilike za započinjanje poduzetničkih aktivnosti, dok ih 58.8 % vjeruje u vlastite sposobnosti za pokretanje poduzetničkih pothvata (GEM 2017/18 Global Report: str. 28 - 29). U prosjeku 70.7% poduzetnika u zemljama Latinske Amerike kao motiv za pokretanje poduzetništva navodi uočavanje prilike za posao (GEM 2017 /18 Global Report, str. 33).

Poduzetništvo u Latinskoj Americi i Karibima pokazuje visoku razinu rodne jednakosti pa tako na dvadeset muškaraca poduzetnika dolazi sedamnaest žena poduzetnica. Već drugu godinu zaredom Latinska Amerika i Karibi imaju najviši prosječni ženski TEA indeks (16,7%) na regionalnoj razini (Global Entrepreneurship Monitor 2017/2018, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2017-2018-global-report>, str. 36, preuzeto 16. 9. 2019.).

Na regionalnoj razini, Latinska Amerika i Karibi pokazuju najveću razinu poduzetničke aktivnosti mladih – 16.5%. Gospodarstva Latinske Amerike i Kariba pokazuju najviši TEA index (20.6%) za dobnu skupinu od 35 – 44 godine, dok je za dobnu skupinu 45 – 54 TEA index 17.9%.(Global Entrepreneurship Monitor 2017/2018, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2017-2018-global-report>, str. 36, preuzeto 16. 9. 2019.).

Nemogućnost ostvarivanja profita stalno se navodi kao glavni razlog gašenja poslovanja. Za poduzetnike u Latinskoj Americi i Karibima, glavni razlog poslovnog prekida je nemogućnost ostvarivanja profita ( 40.6%) , zatim osobni razlozi ( 21.6%) i na trećem mjestu su problemi u svezi s financiranjem poslovnog pothvata ( 10.9%).(Global Entrepreneurship Monitor 2017/2018, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2017-2018-global-report>, str. 38, preuzeto 16. 9. 2019.).

Stvaranje mogućnosti za nova zaposlenja je ključni instrument za postizanje održivog i uključivog rasta potrebnog za stvaranje nacionalnog bogatstva i smanjivanje siromaštva. Udio poduzetnika koji predviđaju srednje do veliko stvaranje novih poslova u Latinskoj Americi i Karibima je 18 %.(Global Entrepreneurship Monitor 2017/2018, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2017-2018-global-report>, str. 39, preuzeto 16. 9. 2019.).

Dok regija Latinske Amerike i Kariba pokazuje najveću razinu veleprodajnih i maloprodajnih aktivnosti među tamošnjim poduzetnicima u ranoj fazi njihova djelovanja ( 55%), istodobno je jačina inovacija u poslovanju najmanja u regiji Latinske Amerike i Kariba ( 22.9%) (Global Entrepreneurship Monitor 2017/2018, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2017-2018-global-report>, str. 41, preuzeto 16. 9. 2019.).

Opseg rada na crno u zemljama Latinske Amerike i Kariba i dalje je, globalno, među najvećima iako je tijekom prošlog desetljeća u svim zemljama u ovoj regiji zabilježen pad

zaposlenosti na crno zahvaljujući mjerama i politikama koje su se provodile. Politike suzbijanja rada na crno su obuhvaćale su mjere za pojednostavljenje pravila i procedura za započinjanje novog posla u Čileu, Gvatemali i Panami, zatim uvođenje poreznih olakšica radi omogućavanja legalnog zapošljavanja u Argentini, Peruu i Urugvaju, pojačanje nadzora nad provedbom zakona o radu u Brazilu i Paragvaju te uvođenje ugovora radi formaliziranja zapošljavanja u ruralnim područjima i poboljšanja socijalne zaštite u Argentini. Unatoč tome, procjenjuje se da više od 53% od ukupno zaposlenih radi na crno. Udio zaposlenja na crno je skoro 80% u nekim slabije razvijenim zemljama regije kao što su Bolivija, Gvatemala i Nikaragva, a visok je i u razvijenijim zemljama regije poput Argentine (47.2%), Brazila (46%) i Meksika (53.4%) ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf), preuzeto 14. 09. 2019.)

Poznato je da je rad na crno uobičajeniji među radnicima koji ostvaruju najmanji dohodak. To ukazuje na povezanost rada na crno, siromaštva i socijalne isključenosti. Uistinu, postoji dokaz koji ukazuje na simultanu i samoučvršujuću vezu između rada na crno i siromaštva što stvara začarani krug međugeneracijske nejednakosti i siromaštva. S jedne strane, u mnogim slučajevima rad na crno predstavlja jedini način bijega od nezaposlenosti i siromaštva. S druge strane, rad na crno doprinosi produbljivanju siromaštva jer, u većini slučajeva, rad na crno podrazumijeva nisku plaću te ograničenu socijalnu zaštitu i obiteljske beneficije. Zato ne iznenađuje što su u području Latinske Amerike i Kariba zemlje s najvećom stopom rada na crno ujedno zemlje u kojima multidimenzionalno siromaštvo najviše dolazi do izražaja. U nekim zemljama Srednje Amerike kao što su Salvador, Gvatemala i Honduras rad na crno se odnosi na 70-80% ukupne zaposlenosti, a više od 50% stanovništva živi u uvjetima multidimenzionalnog siromaštva ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf), preuzeto 14. 09. 2019.)

Štoviše, utvrđeno je da siromaštvo i dalje izraženo u ruralnim područjima Latinske Amerike i Kariba. Ovo zahtjeva jače napore kreatora politika u smislu promoviranja časnog rada i dostupnosti socijalne zaštite u ruralnim gospodarstvima.

Nekoliko zemalju u subregiji razvijaju nedoprinosne programe socijalne zaštite koji imaju važnu ulogu u ublažavanju nekih osjetljivosti koje se odnose na multidimenzionalno siromaštvo i rad na crno. Na primjer u Čileu, Kolumbiji i Meksiku zdravstvena skrb je

proširena na obitelji koje do tada takvu skrb nisu imale. Uvjetni transferi novca (CCTs) drugi su značajan primjer iskorjenjivanja siromaštva namijenjen onima u tranziciji od rada na crno prema legalnim poslovima. Ovim programom u Ekvadoru je bilo obuhvaćeno skoro 45% stanovništva u 2015. godini, dok je u Brazilu, Kolumbiji i Meksiku ovaj udio bio oko 25%. Takvi transferi novca su obično uvjetovani brojem djece koja se školuju, a često omogućuju korisnicima pristup javnim programima zapošljavanja. Tako ublažavaju posljedice međugeneracijskog prijenosa siromaštva promovirajući i omogućujući edukaciju djece i adolescenata kako bi stekli bolje vještine potrebne za natjecanje na tržištu rada ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf), preuzeto 14. 09. 2019.)

Od 1986. godine, kad je Ashoka Brazil otpočela s radom, više od 500 južnoameričkih društvenih poduzetnika izabrano je u globalno članstvo organizacije Ashoka. Na području Latinske Amerike djeluju četiri Ashokina ureda u Mexico Cityju, Limi, Buenos Airesu i São Paulu te nekoliko manjih. Problemi koji u južnoameričkim društvima nastaju zbog sve izraženijih nejednakosti, krhke demokratske prakse te ubrzanog uništavanja okoliša, zahtijevaju inovativne načine razmišljanja koji će omogućiti njihovo rješavanje. Ashokini društveni poduzetnici danas rade u petnaest zemalja u tom dijelu svijeta kako bi pronašli inovativna rješenja za ove probleme koji se čine nerješivima. U ovom procesu fokusiraju se na razvijanje suradničkih odnosa između tradicionalnih poduzetnika i korporacija sa društvenim poduzetnicima. Dobra međusektorska suradnja osnova je za kreiranje uspješnih modela ublažavanja socijalnih problema, što će donijeti korist za oba sektora (<https://www.ashoka.org/en/country/brazil>, preuzeto 1.4.2017.) ili (<http://www.triplepundit.com/2014/07/ashoka-social-entrepreneurship/>; preuzeto 1.4.2017.)

U Peruu, sveučilište je preuzelo vodeću ulogu u poticanju dijaloga na temu poduzetništva i inovacija s posebnim naglaskom na društveno poduzetništvo. Međutim, u većini zemalja Latinske Amerike podučavanje i istraživanje o društvenom poduzetništvu sporadično se pojavljuje. Ipak, izraženi trend na sveučilištima je sve veći broj specijaliziranih poduzetničkih inkubatora koji su između sveučilišta i civilnog društva na temu društvenog poduzetništva. Poznate su dvije mreže: Mreža Latinsko-Američkih društveno odgovornih sveučilišta (URSULA) koja podupire društveno odgovorna sveučilišta u svrhu promocije i širenja znanja o društveno odgovornim praksama i Mreža znanja o društvenom poduzetništvu (SEKN) koja predstavlja suradnju među desetak prestižnih poslovnih škola Španjolskoj i Latinskoj Americi u svrhu širenja znanja fokusiranih više na znanost i tehnologiju, nego na socijalna

pitanja. Također, sve je više studentskih zahtjeva prema sveučilištima za edukaciju o poduzetničkim vještinama. Sve je češća razmjena informacija o društvenom poduzetništvu u regiji (Orejas, Buckland i Castizo, 2016).

### **3.4.2 Društveno poduzetništvo u zemljama Bliskog istoka**

Društveno poduzetništvo u zemljama Bliskog istoka suočava se s brojnim izazovima. Neki od njih zajednički su s onima u ostalim dijelovima svijeta, a drugi su povezani s okolinom u regiji. Ovi se izazovi mogu svrstati u tri kategorije: definiranje zakonskog okvira za djelovanje društvenog poduzetništva, jačanje institucionalne, operativne i financijske podrške razvoju društvenog poduzetništva te unaprjeđenje razumijevanja uloge društvenog poduzetništva. Ipak, suradnja ključnih institucija i ekonomskih aktera u stvaranju pogodne okoline koja podržava i njeguje nove, jedinstvene ideje i inovativne prakse potiče razvoj društvenog poduzetništva (Fahmy, Greenwald, Abdou i Nelson, 2010).

Zemlje Bliskog istoka karakterizira visoka stopa nezaposlenosti, što se pogotovo odnosi na nezaposlenost žena i mladih. Žene u regiji se i dalje suočavaju s nepovoljnijim uvjetima na tržištu rada nego muškarci te čine skoro jednu trećinu nezaposlenih u arapskim zemljama. U 2018. godini stopa nezaposlenosti među ženama, od 15.5%, bila je skoro tri puta veća nego stopa nezaposlenosti muškaraca (5.7%). Udio sudjelovanja žena na tržištu rada bio je oko 18% u 2018. godini što je skoro 30% ispod globalnog prosjeka. Međutim, malo je vjerojatno da će se neravnopravnost spolova na tržištu rada smanjiti u bliskoj budućnosti. Nasuprot tome, očekuje se da će se produbiti jaz među spolovima unutar stope nezaposlenosti do 2020. godine ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf). preuzeto 17. 9. 2019.)

Zbog sve brojnije mlade populacije, aktivnosti koje se poduzimanju radi smanjivanja nezaposlenosti ne postižu očekivani učinak. Kao i žene, mladi u dobi između 15 i 24 godina također su neproporcionalno pogođeni nezaposlenošću. Stopa nezaposlenosti među mladima u regiji iznosila je 20.1% u 2018. godini i bila je četiri puta veća nego stopa nezaposlenosti odraslih. Također, postoji značajan jaz među spolovima kod nezaposlenosti mladih. Stopa nezaposlenosti među mladim ženama u 2018. godini iznosila je 34.4 %. te je bila dvostruko veća od stope nezaposlenosti za mlade muškarce ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf). preuzeto 17. 9. 2019.)

Iako je većina arapskih zemalja uvela programe socijalne sigurnosti za vrijeme prošlog desetljeća, opseg onoga što pokriva legalno socijalno osiguranje i dalje je nizak, osobito među ženama. Socijalno osiguranje obuhvaća samo 34.8% dok je osiguranjem pokriveno 45.9% cjelokupne populacije. Povrh toga, kriza s izbjeglicama i politička nestabilnost u mnogim zemljama članicama Gulf Cooperation Council (GCC), zajedno s naporima za fiskalnu konsolidaciju u ovim zemljama, ima negativan utjecaj na već slabe institucije socijalne zaštite u regiji što ima za posljedicu veliku ranjivost i siromaštvo. Usprkos iskorištenju siromaštva u GCC zemljama, u zemljama koje nisu članice GCC grupe udio radnika koji žive u ekstremnom i umjerenom siromaštvu i dalje je visok te nastavlja rasti. Procjenjuje se da je preko 33% radnika u ovim zemljama da živjelo u ekstremnom ili umjerenom siromaštvu u 2018. godini ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf). preuzeto 17. 9. 2019.).

Ekonomski rast u regiji Bliskog istoka u 2018. godini se vratio pozitivnim trendovima i dosegao 2.3% nakon smanjenja za 0.6% u 2017. godini. Očekuje se da bi ekonomski rast trebao i dalje jačati te doseći 3.5% u 2019. godini, a zatim se očekuje usporavanje rasta na 2.7% u 2020. godini. Očekivana poboljšanja uzrokovana su ekonomskim oporavkom u zemljama članicama Gulf Cooperation Council (GCC) gdje se predviđa porast GDP-a s 0.5% u 2017. godini na 2.2% u 2018. godini. Ekonomski oporavak u ovim zemljama je nastao zbog jake aktivnosti u sektorima koji se ne bave naftom te stalnih javnih ulaganja. Očekuje se da će se ekonomski izgledi također polako popraviti u zemljama koje nisu članice GCC gdje bi rast GDP trebao biti oko 2% sljedećih nekoliko godina. Međutim, dugotrajna geopolitička neizvjesnost i, u nekim slučajevima, oružani sukobi nastavili su sputavati ekonomsku aktivnost u u zemljama koje nisu članice GCC. Ne očekuje se da će skok ekonomskog rasta dovesti do značajnih poboljšanja na tržištu rada arapskih zemalja. Procjenjuje se da će se rast zapošljavanja smanjiti sa 2.9% u 2017. godini na 2,4% u 2018. godini te da će ostati na nižoj razini u razdoblju prognoze do 2020. godine ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf), preuzeto 14. 09. 2019.).

Zastoj u stvaranju novih poslova u regiji može se pripisati razvoju u zemljama koje nisu članice GCC. Ipak, upravo u ovoj grupi zemalja rast zapošljavanja bi se trebao povećati do 2020. godine kad je predviđeno usporavanje rasta zapošljavanja u GCC zemljama. Predviđa se da će regionalna stopa nezaposlenosti ostati stabilna na 7.3% u godinama 2018. – 2020.



Stopa nezaposlenosti u zemljama koje nisu članice GCC, koja je iznosila 10.8% u 2018. godini trebala bi biti oporavljana, ovi podaci sugeriraju da situacija na tržištu rada u zemljama koje nisu članice GCC nastavlja biti kritična, s aktivnim konfliktima i sigurnosnim rizicima koji podrivaju socio-ekonomski razvoj ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf), preuzeto 14. 09. 2019.).

Istovremeno, važno je prepoznati da su brojke tržišta rada u regiji pod velikim utjecajem dinamike radnika migranata na tržištu rada. U stvari, arapske države su poznate kao regija s najvećim udjelom radnika migranata koji čine 41% ukupne zaposlenosti u usporedbi s globalnim prosjekom od 4.7%. Ovaj udio je čak veći u zemljama koje nisu članice GCC gdje su u prosjeku više od polovice svih radnika migranti. K tome, još, migranti čine više od tri četvrtine svih zaposlenika u privatnom sektoru. Važno je napomenuti da su 2017. godine radnici migranti imali su veći udio sudjelovanja radne snage na tržištu rada (75,4%), nego domaći (42.2%) ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf), preuzeto 14. 09. 2019.).

Zajedno s ekonomskim rastom za koji se predviđa da će značajno usporiti u odnosu na ranije, promoviranje širenja i diversifikacije privatnog sektora koji nije u svezi s naftom ostaje ključni izazov ukoliko će se nove prilike na tržištu stvarati u arapskim zemljama. Neke GCC zemlje, kao Bahrain i Saudijska Arabija već poduzimaju korake u smjeru poticanja razvoja poslova u privatnom sektoru, u segmentima ekonomije koji nisu u svezi s naftom, dok istovremeno pokušavaju potaknuti zapošljavanje domaćih, u prvom redu mladih i žena ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf), preuzeto 14. 09. 2019.).

Osim globalnih organizacija koje promiču društveno poduzetništvo, prema Fahmy, Greenwald, Abdou i Nelson (2010) na razvoj društvenog poduzetništva u zemljama Bliskog istoka pozitivno utječe i kreiranje određenih javnih politika koje omogućuju njegovu primjenu te potporna uloga obrazovnih institucija u pogledu omogućavanja dostupnosti edukativnih programa o društvenom poduzetništvu. Vlade ovih zemalja igraju presudnu ulogu u poticanju rasta ovog novog područja stvaranjem i uvođenjem odgovarajućeg pravnog okvira za djelovanje društvenih poduzeća. Korporativni angažman u poticanju razvoja društvenog poduzetništva manifestira se kroz omogućavanje korporativne filantropije u procesu razvoja

poduzetništva i inovacija te održivih poslovnih modela (Fahmy, Greenwald, Abdou i Nelson, 2010).

Međunarodne potporne organizacije za razvoj društvenih poduzetnika aktivne su na Bliskom istoku, ali je njihovo djelovanje prostorno ograničeno i obuhvaća samo nekoliko zemalja u regiji. Društvenim poduzećima u ovoj regiji na raspolaganju je mali broj investicijskih mreža, tržišnih olakšica i inkubatora (Fahmy, Greenwald, Abdou i Nelson, 2010).

U kontekstu širih razvojnih potreba, političari i lideri globalno sve više naglašavaju ulogu poduzetništva u rješavanju problema nezaposlenosti mladih generacija. Programi poticanja poduzetništva promoviraju se kao sredstvo pomoću kojeg mladi ljudi mogu steći potrebne vještine za stvaranje poslovnih prilika za sebe i za druge. Međutim, u zemljama Bliskog istoka uočava se sve veća zastupljenost volonterizma među mladima, kao i sve veća odgovornost prema društvu (Fahmy, Greenwald, Abdou i Nelson, 2010).

Dr. Ibrahim Abouleish je 1997. godine u Egiptu pokrenuo Sekem kao socijalni poduhvat, što je preraslo u multinacionalno poslovanje. U području zaštite okoliša Sekem je prvi započeo primjenjivati biodinamičku poljoprivrednu proizvodnju u Egiptu te je razvio nov sustav zaštite biljke pamuka, što je dovelo do zabrane zaprašivanja usjeva u čitavom Egiptu te je upotreba pesticida smanjena za 90% do 2000. godine. Zaradom od poslovnih aktivnosti, Sekem je financirao rad institucija poput škola, sveučilišta, centra za obrazovanje odraslih i medicinskog centra. Poslovne aktivnosti Sekema stvaraju ekonomsku, socijalnu i kulturnu vrijednost te imaju značajan utjecaj na egipatsko društvo. Sekem je preuzeo ulogu nepostojećih institucija u Egiptu, a poslovni pothvati Sekema omogućili su prijeko potrebna financijska sredstva za ublažavanje siromaštva i stvaranje novih okolnosti za socijalno ugrožene skupine, što je učvrstilo vjerodostojnost Sekema (Seelos i Mair, 2005).

Društvena poduzeća na Bliskom istoku aktivna su i inovativna u različitim sektorima i djelatnostima. Većina postojećih društvenih poduzeća bavi se razvojem ljudskog kapitala, odgajanjem budućih lidera sa znanjem i iskustvom potrebnim za poboljšanje konkurentnosti regije na globalnom planu, uz istodobno ispunjavanje socijalnih ciljeva. U prepoznavanju šireg opsega razvojnih potreba s kojima se suočavaju zemlje Bliskog Istoka, uloga društvenog poduzetništva podjednako je važna kao i uloga tradicionalnog poduzetništva. Usprkos sve većoj pozornosti koja se daje praksama i konceptu društvenog poduzetništva, koncept društvenog poduzetništva još nije integriran u obrazovne programe ni u matičnu kulturu pa je

područje Bliskog istoka i dalje nedovoljno zastupljeno u literaturi o društvenom poduzetništvu (Fahmy, Greenwald, Abdou i Nelson, 2010).

Poput društveno-poduzetničkog djelovanja u europskom i američkom kontekstu, djelovanje društvenih poduzeća u zemljama Bliskog istoka prvenstveno je fokusirano na društveni utjecaj koji proizlazi iz rezultata društveno-poduzetničkih pothvata te je ispunjenje socijalne misije u središtu društveno-poduzetničkih aktivnosti (Buckner., Beges, i Khatib, 2012) Društveno poduzetničke inicijative nastajale su kao posljedica kulture solidarnosti i neformalnih načina umrežavanja radi pomoći ugroženim i nepriviligiranim skupinama. Međutim koncept društvenog poduzetništva nedovoljno je poznat (Doumit, 2017). Dok u Europi održivost društvenih poduzeća ovisi o kombinaciji metoda stvaranja vlastitih prihoda s mogućnostima financiranja iz javnih izvora, u arapskom svijetu kontinuitet društveno poduzetničkog djelovanja zavisi prvenstveno od mogućnosti vlastitog financiranja i dostupnosti filantropskog ulaganja. Poput iskustava američkih društvenih poduzeća, financijski i strateški razvoj društveno-poduzetničkih pothvata ovisi o potpori privatnih poduzeća koja pokreću pozitivne promjene u zahtjevnom okruženju poput područja Bliskog istoka. Međutim djelovanje društvenih poduzetnika u zemljama Bliskog istoka usporava nepovoljan ekosustav za razvoj društvenog poduzetništva, što se odnosi na limitiranu dostupnost izvora financiranja, sporo tehnološko napredovanje i zastarjelo zakonodavstvo te nedovoljnu vidljivost rezultata društveno-poduzetničkih aktivnosti i slabu podršku poduzetništvu, uz nedostatak državnih potpora, socijalnih inkubatora i investitora koji su zainteresirani za socijalni razvoj (Jamali, Mohanna, Sherif i El Sayeh, 2016) .Ujedno, religijski utjecaj u ovim zemljama potiče interes za volontiranje, pogotovo među mladima, što predstavlja poticaj razvoju poduzetništva kako tradicionalnog, tako i društvenog (Doumit, 2017).

Diljem Bliskog istoka visoke obrazovne institucije počinju podržavati učenje i praksu tradicionalnog poduzetništva na natjecanjima, u akademskim programima i inkubatorima. Ipak, od akademskih institucija na Bliskom Istoku očekuje se istaknutija uloga u širenju znanja o značenju društvenog poduzetništva (Fahmy, Greenwald, Abdou i Nelson, 2010).

### **3.4.3 Društveno poduzetništvo u Južnoj Aziji i Kini**

Regija Azije i Pacifika doživljava brzu strukturalnu transformaciju u zadnjih nekoliko desetljeća, s zaposlenošću koja se brzo pomiče od poljoprivrede na sektore ekonomije s većom dodatnom vrijednošću. Ovaj trend se polako izražava u Istočnoj Aziji gdje udio poljoprivrede u gospodarskim djelatnostima opada, a radnici se uglavnom prebacuju na

uslužne djelatnosti pogotovo tržišne usluge, a manje u proizvodnji. U Južnoj Aziji i Pacifiku također postoji značajan pomak u zapošljavanju iz poljoprivrede u sektor usluga već od 2000. godine. Međutim, udio zapošljavanja u proizvodnji samo se malo povećao i dosegao 13.5 % u 2018. godini. Dinamika strukturne transformacije je sporija u Južnoj Aziji gdje poljoprivredni sektor još predstavlja 43% ukupne zaposlenosti u 2018. godini. Nasuprot tome, udio proizvodnje bio je samo 12%. Usprkos bitnih poboljšanja, razvojni model prihvaćen od većine zemalja u regiji ne može značajno smanjiti radni deficit raširen u regiji. U nekim zemljama, naročito u Istočnoj Aziji, zapošljavanje u poljoprivredi je uvelike zamijenjeno proizvodnjom i modernim uslužnim djelatnostima kao što su poslovanje nekretninama, poslovne i financijske usluge ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf), preuzeto 14. 09. 2019. )

Rasprostranjenost rada na crno u regiji ostaje globalno najviša i pogađa skoro 70% svih radnika. Među subregijama, Južna Azija ima najviši udio zapošljavanja na crno (oko 90%) što se događa, uglavnom, zbog jakog poljoprivrednog sektora u kojemu svi zaposleni iskuse rad na crno. Opseg rada na crno također je velik u Jugoistočnoj Aziji i Pacifiku gdje pogađa tri četvrtine zaposlenih. Udio rada na crno raste preko 85% u zemljama poput Kambodže, Indonezije i Mijanmara ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf), preuzeto 14. 09. 2019. )

Značajan udio zaposlenika u regiji ne uživa prednosti sigurnosti posla, stabilnih prihoda ili ugovora o radu. Između 40 i 60% radnika koji dobivaju plaću u ovim zemljama nemaju pisani ugovor o radu, a dodatno 20 do 40% su povremeno angažirani za rad. Štoviše, udio povremenog rada je značajan u nekim zemljama. U Bangladešu, Indoneziji i Pakistanu, povremeni rad pogađa 70 – 80% radnika. U prosijeku najveći opseg povremenog rada je u građevinskom sektoru s udjelom koji se kreće od 21% u Kambodži do preko 89% u Indoneziji i Vijetnamu. Povremeno zapošljavanje također ima značajnu ulogu u sektoru proizvodnje gdje pogađa 20% radnika, s najvećim postotkom od 60% u Indoneziji i Vijetnamu. Udio povremenog rada u tržišnim uslugama je mali i homogeniji po zemljama regije, iako je još prilično veliki u nekim uslužnim djelatnostima poput transporta, skladištenja i komunikacija, usluga smještaja i prehrane. Slična je situacija i u netržišnim uslugama gdje povremeni rad zauzima oko 20% ukupne zaposlenosti. Obrazovanje i zdravstvo te socijalne aktivnosti s tim u svezi su dva sektora gdje je najrašireniji povremeni rad ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf), preuzeto 14. 09. 2019. )

Istovremeno, postoje milijuni radnika u regiji koji rade pretjerano dugo radno vrijeme (više od 48 sati tjedno). Usprkos nekih razlika između zemalja, udio radnika koji potvrđuju pretjerano radno vrijeme najveći je u proizvodnji. Tako, između 30 i 50% radnika u proizvodnji iz Bangladeša, Kambodže i Mijanmara rade više od 48 sati tjedno. Ovaj udio je manji u sektoru usluga, premda je još dosta visok u nekim tržišnim uslugama, uključujući smještaj i prehranu, transport, skladištenje i komunikacije. Zadnjih desetljeća, visoka razina ekonomskog rasta, zajedno sa sve manjim udjelom zapošljavanja u poljoprivredi, dovela je do brzog opadanja stope siromaštva u regiji, pogotovo u Istočnoj Aziji. Međutim, premoć rada na crno i raširen deficit pristojnih poslova ometaju daljne smanjivanje stopa radničkog siromaštva. Ukupno, više od 22% (ili 410 milijuna) radnika u Aziji i Pacifiku žive u krajnjem ili umjerenom siromaštvu. Stope radničkog siromaštva naročito su visoke u Južnoj Aziji gdje skoro 12% radnika živi u ekstremnom siromaštvu, a drugih 31% u umjerenom siromaštvu.

Ekstremno radno siromaštvo bilo je skoro iskorijenjeno u Istočnoj Aziji, iako 45 milijuna radnika u toj subregiji ostaje u umjerenom siromaštvu. Nažalost samo nekoliko zemalja u regiji, poput Kine, Tajlanda i Mongolije, poduzima napore prema značajnom proširenju socijalne zaštite, naročito na samozaposlene i radnike koji rade u sivoj ekonomiji

([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf), preuzeto 14. 09. 2019. )

Iako se društveno poduzetništvo u zemljama u razvoju suočava s mnogim teškoćama, kako je prethodno prikazano, svjetski poznati primjeri društvenog poduzetništva koji su ovdje nastali proizveli su velike socijalne učinke te su izvali interes za preslikavanjem koncepta u druga područja svijeta.

Primjeri globalno poznatih društveno poduzetničkih pothvata koji su nastali u ovim zemljama su Grameen Banka u Bangladešu i očna klinika Aravind u Indiji. U navedenim slučajevima socijalni poduzetnici, svjesni ozbiljnosti socijalnog problema, nastoje primijeniti nove načine njegova rješavanja koji će dovesti do unaprjeđenja socijalne ravnoteže u ovim zemljama (Mair i Marti, 2006). U svim trima slučajevima stvorena je nova vrijednost i u ekonomskom i u socijalnom pogledu. Iako je fokus aktivnosti bio na stvaranju nove vrijednosti za određenu socijalnu skupinu i društvo u cjelini, istovremeno su se provodile proizvodne aktivnosti i stvarala se ekonomska vrijednost radi financijske održivosti društveno-poduzetničkog pothvata (Mair i Marti, 2006).

Usprkos razvijenom neprofitnom sektoru, koncept društvenog poduzetništva još uvijek nema potpuni institucionalan legitimitet u Indiji. Uz porast ulaganja u socijalni i ekološki razvoj, u Indiji su u porastu i fondovi rizičnog kapitala koji podupiru započinjanje poslova u području razvoja urbane tehnologije (Sharma, 2015). Prema Sharmi (2015), institucionalni i organizacijski nedostaci te sociokulturna ograničenja predstavljaju barijere razvoju društvenog poduzetništva. Iako pojedini državni programi i javne politike podupiru provođenje socijalne misije, ne postoje javni programi koji direktno promoviraju razvoj društvenog poduzetništva u Indiji (Sharma, 2015). Tako se u početnoj fazi započinjanja poslovne aktivnosti društveni poduzetnici u Indiji suočavaju s problemom dostupnosti potrebnih informacija za razvoj poslovne ideje. Osim poteškoća u pribavljanju potrebnih informacija, društveni poduzetnici se suočavaju s problemom odabira pravnog oblika poduzeća koji bi omogućio društvenim poduzetnicima obavljanje poslovnih aktivnosti u socijalnu svrhu.

Mogućnost obrazovanja i učenja predstavlja trajni problem u zemljama Južne Azije. U zaostalim područjima, društvena poduzeća pronalaze inovativne načine stjecanja znanja zapošljavajući ljude kojima nedostaju mnoge radne vještine. Njihovo djelovanje državi omogućuje iskorištavanje društveno-poduzetničkih modela u svrhu bolje dostupnosti obrazovnih usluga mladim ljudima i uključivanja marginaliziranih skupina na tržište rada (Ace, 2016).

Indija se suočava s izazovima u pružanju kvalitetnog obrazovanja, o čemu ovisi buduća snaga ekonomije. Sektor obrazovanja jedno je od najpogodnijih područja za ulaganje u projekte društvenog poduzetništva u Indiji. Unutar društveno-poduzetničkog ekosustava u Indiji sve veći interes zauzima edukacija radi usavršavanja vještina i stručnog usavršavanja ([www.swissnexindia.org](http://www.swissnexindia.org)).

Premda prijevod pojma društveno poduzetništvo na kineski predstavlja lingvistički izazov, već od 2004. godine ljudi s različitim profesionalnim iskustvima počeli su promovirati koncept društvenog poduzetništva. U siječnju 2004. godine China Social Work Research objavio je prvi akademski članak radi predstavljanja ideje društvenog poduzetništva u Kini. U srpnju 2004. godine Global Links Initiative, prva organizacija koja je promovirala društveno poduzetništvo u Kini, osnovana je u Ujedinjenom Kraljevstvu. U studenome je na njenu inicijativu pozvana prva grupa britanskih društvenih poduzetnika u posjet Kini. Zatim je u prosincu ova inicijativa bila domaćin prvog foruma o društvenom poduzetništvu u Kini. U

siječnju 2006. godine 21st Century Business Review, vodeći kineski poslovni magazin, objavio je otprilike deset članaka o konceptu i praksama društvenog poduzetništva. Dva mjeseca kasnije Comparative Economic & Social Systems objavio je članak pod naslovom „Što je to društveno poduzetništvo?“. U travnju knjiga Davida Bornsteina „How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas“ izašla je u Kini, a u rujnu je prevedena na kineski knjiga autora Charlesa Leadbeatera „The Rise of the Social Entrepreneur“. Značajan je engleski utjecaj u ranoj fazi širenja koncepta društvenog poduzetništva u Kini. Global Links Initiative organizirala je 2007. godine za grupu kineskih društvenih poduzetnika, novinara i vladinih dužnosnika posjet društvenim poduzećima u Velikoj Britaniji. Rezultat je bila rasprava o društvenom poduzeću na dvadeset stranica u 21st Century Business Review. U ljeto 2007. godine u gradu Hangzhou održan je prvi Međunarodni forum o društvenom poduzetništvu u organizaciji Global Entrepreneurship Research Centera na Sveučilištu Zhejiang, Skoll Centra za društveno poduzetništvo Sveučilišta Oxford i azijske Škole za poduzetnike. U listopadu 2007. godine Comparative Economic & Social Systems objavio je posebno izdanje pod naslovom Social Enterprise Overview: A UK and China Perspective (Pregled društvenog poduzetništva: kineska i UK perspektiva). Drugo specijalno izdanje žurnala objavljeno je 2009. godine i posvećeno je temama koje su se odnosile na društvenono poduzeće, a 2010. godine objavljeno je prvo i do sada jedino izdanje u Kini o američkom i engleskom filantropskom ulaganju. Dvije velike potporne agencije društvenom poduzetništvu osnovane su 2007. godine: China Social Entrepreneur Foundation i Non-Profit Incubator. Ova zaklada i British Council 2008. godine zajednički razvijaju radionicu za stjecanje vještina potrebnih za društveno poduzetništvo, prvu takvu radionicu u Kini. U suradnji s Research Centre of Civic Society na Sveučilištu Peking, 2009. godine China Social Entrepreneur Foundation predstavila je izborni predmet Social Entrepreneurship and the Practice of Social Innovation (Društveno poduzetništvo i prakse socijalne inovacije). Tada po prvi put s

Društveno poduzetništvo postaje dio nastavnog kurikuluma visokoškolskog obrazovanja. Iste godine Non-Profit Incubator, u partnerstvu s Bureau of Civil Affairs of Shanghai, organizirao je natjecanje filantropskih ulaganja za lokalnu zajednicu Shanghaija, što je bilo prvi put da je kineska vlada javno podržala samostalne društveno poduzetničke inicijative. China Social Entrepreneur Foundation zajedno s British Councilom i Ashokom organizirala je 2010. godine Veliki kineski forum društvenih poduzeća koji je bio domaćin stotinama sudionika i koji je formalno učvrstio zajednicu društvenog poduzetništva u Kini ([www.ssireview.org](http://www.ssireview.org)).

### **3.5 DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U POSTKOMUNISTIČKIM ZEMLJAMA SREDNJE I ISTOČNE EUROPE**

Procesi povezani sa društvenim politikama u postkomunističkom razdoblju u zemljama Srednje i Jugoistočne Europe vrlo su složeni i različiti u pojedinim zemljama. Zbog komunističke prošlosti provodile su se slične socijalne politike u zemljama Srednje i Jugoistočne Europe. Međutim, ovi procesi se ipak razlikuju uslijed različitih povijesnih okolnosti u kojima su ove zemlje nastajale, kao i zbog njihovih drugačijih kultura, a što je utjecalo na razvojne mogućnosti navedenih zemalja (Zrinščak, 2003).

Pojmom „tranzicija“ obilježava se prijelaz iz planske u tržišnu ekonomiju te ujedno prijelaz iz jednostranačkog u demokratski sustav. U razdoblju tranzicije postkomunističke zemlje suočavaju se s mnogim problemima poput ratova, etničkih sukoba, pitanjima privatizacije dotadašnjih državnih poduzeća te s brojnim socijalnim pitanjima koja se pojavljuju (Zrinščak, 2003).

Desetljeća života pod komunističkim režimom donijela su i mnoge društvene promjene u ovim zemljama. Industrija se u ovim zemljama razvijala pod snažnom državno-partijskom kontrolom. Usporedo s industrijalizacijom velik se broj ruralnog stanovništva slijevao u gradove pa se mijenjala obrazovna struktura i rasla masovna potrošačka kultura. Međutim ovakvoj su modernizaciji nedostajali demokratski politički odnosi i slobodno tržište (Zrinščak, 2003).

Nakon pada Berlinskog zida 1989. godine, u istočnoeuropskim zemljama došlo je do rušenja socijalističkih režima i nastanka novih država. U nekim zemljama, kao što je Poljska, promjene su nastale zbog otpora radništva komunističkoj vlasti. U Čehoslovačkoj su promjene nastale djelovanjem disidentske inteligencije, što je doprinijelo i njenom raspadu. Propadanje socijalističkog režima u Mađarskoj potaknula je reformistička struja u vladajućoj komunističkoj partiji, a u nekim zemljama poput Rumunjske dolazi do autentične narodne pobune protiv komunističkog režima. Nasuprot tome, drugi su narodi, nakon propasti višenacionalnih socijalističkih režima u kojima su živjeli, morali ratovati za svoju nezavisnost, kao što je to bilo u slučaju Hrvatske (Deacon, Lendvai i Stubbs, 2007).

U postsocijalističkom razdoblju, između ovih zemalja pokazuju se brojne razlike uvjetovane različitom tradicijom i stupnjem razvijenosti. Političke promjene dovode do promjena u području gospodarstva, zbog čega neke društvene skupine postaju isključene. Ovi negativni učinci transformacije društva nastoje se prevladati razvijanjem nove sheme socijalne



sigurnosti prilagođene tržišnom gospodarstvu (Puljiz, 1994). Iako je ovaj proces neravnomjeran s obzirom na specifičnosti pojedinih zemalja, nove socijalne politike ublažavaju probleme siromaštva i socijalne isključenosti te potiču društveni napredak (Deacon, Lendvai i Stubbs, 2007).

Društveno poduzetništvo u Poljskoj provodi se kroz aktivnosti udruga, zaklada i socijalnih zadruga koje su usmjerene na ponovno socijalno uključivanje dugotrajno nezaposlenih i ostalih skupina u nepovoljnom socijalnom položaju. Stoga je u procesu donošenja zakona i propisa s ciljem reguliranja djelovanja društvenih poduzeća i opsega društvenog poduzetništva. Zakonske mogućnosti predviđaju omogućavanje radne integracije socijalno ugroženih skupina i pružanje socijalnih usluga poput skrbi o starijima i nemoćnim osobama i brige o djeci kao područje aktivnosti socijalnih poduzeća u Poljskoj (Kusa, 2012). Kroz svoje poslovne aktivnosti, kao što su unaprjeđenje kvalitete socijalnih usluga, poticanje razvoja lokalne zajednice te vraćanje digniteta i ekonomske nezavisnosti socijalno isključenim osobama, društvena poduzeća u Poljskoj nastoje maksimalno doprinijeti povećanju općeg dobra. Socijalna transformacija poljskog društva omogućila je razvoj društvenih poduzeća. Osim potpore razvoju malog i srednjeg poduzetništva, koja je dostupna i socijalnim poduzećima, rast socijalnih poduzeća potiče se i drugim mjerama uz potporu Europskog socijalnog fonda i njegovih financijskih mehanizama, kao što je dostupnost mikrokreditiranja ili davanje početnog kapitala za pothvate društvenih poduzetnika (Jetmar, 2013). Ekosustav potreban za razvoj društvenog poduzetništva počinje se razvijati početkom ovog desetljeća, uglavnom uslijed značajnije dodjele resursa iz fondova Europske unije, Europskog socijalnog fonda poglavito iz Nakon pada Berlinskog zida 1989. godine, u istočnoeuropskim zemljama došlo je do rušenja socijalističkih režima i nastanka novih država (Ucieklak-Jež i Kulesza, 2014).

Nekoliko poljskih sveučilišta nudi programe izobrazbe za menadžere i zaposlenike društvenih poduzeća. Primjer je edukativni pilot program pokrenut 2006. godine na Institutu za socijalnu politiku varšavskog sveučilišta kao poslijediplomski studij za postojeće i buduće menadžere društvenih poduzeća (Ewa Lees u Defourny i Nyssens, 2010). Neke zadruge i druge organizacije socijalne ekonomije same organiziraju edukaciju za svoje menadžere i zaposlenike fokusirajući se na konkretne vještine (računovodstvo, porez, marketing, kontrolu kvalitete, upravljanje zaposlenicima, itd.) (Ewa Lees u Defourny i Nyssens, 2010).

Unutar širokog koncepta češkog društvenog poduzeća osobito se naglašava postizanje ravnoteže u ispunjavanju socijalnih i ekonomskih ciljeva poduzeća. Aktivnosti društvenih poduzeća u Češkoj uglavnom su usmjerene na radnu integraciju socijalno ugroženih skupina. Osim radne integracije, češka društvena poduzeća bave se aktivnostima u cilju zaštite okoliša čime doprinose razvoju lokalne zajednice. Neprofitne organizacije počinju se baviti aktivnostima koje su u skladu s njihovom misijom, a koje donose profit potreban za realizaciju ideje. Na zapošljavanje osoba s invaliditetom u češkim društvenim poduzećima utječe i jasno definiran sustav državnih potpora za zapošljavanje ovih osoba, kao i istaknut pravni status ove skupine u odnosu na ostale socijalne skupine u nepovoljnom položaju. Češka društvena poduzeća zapošljavaju i druge ugrožene skupine, kao što su dugoročno nezaposleni, Romi, mladi nakon što prestanu biti štíćenici domova, djeca bez odgovarajuće roditeljske skrbi, beskućnici, liječeni ovisnici i slično (Francova, Dudek i Laubova, 2013).

U Češkoj je društveno poduzetništvo još uvijek u nastajanju, a područje socijalne ekonomije nedovoljno je razvijeno pa se projekti društvenog poduzetništva provode zahvaljujući potpori Europskog socijalnog fonda i Europskog fonda za regionalni razvoj. Na nacionalnoj i regionalnoj razini ne postoji šira podrška konceptu socijalne ekonomije. Stoga je potrebna bolja informiranost različitih dionika češkog društva o doprinosu društvenih poduzeća općem dobru (Jetmar, 2013).

U Bugarskoj društveno poduzetništvo nije popularan poslovni model. Jedan od razloga za to leži u nedovoljnom poznavanju ovog modela. Ovaj koncept prvi je put predstavio Bugarski centar za neprofitno zakonodavstvo 2002. godine. Svrha projekta bila je predstaviti pojam „društveno poduzeće“ nevladinim organizacijama i lokalnim zajednicama. S druge strane, koncept društvenog poduzeća nije sasvim integriran u vladine programe i zakone u Bugarskoj, niti je predmet javne rasprave ([www.southeast-europe.net/document.cmt?id=189](http://www.southeast-europe.net/document.cmt?id=189), preuzeto 28.04.2017.).

Trenutno ne postoji pravna definicija društvenog poduzeća u Mađarskoj. U Mađarskoj se pod pojmom društvenog poduzeća podrazumijevaju ona poduzeća koja su osnovana isključivo u svrhu pružanja socijalnih usluga ( [www.seforis.eu/Country\\_Report\\_Hungary](http://www.seforis.eu/Country_Report_Hungary), preuzeto 28.4.2017.). U širem smislu, pod društvenim poduzećima podrazumijevaju se različite vrste organizacija koje imaju socijalnu misiju i dugoročno se same financiraju ([www.southeast-europe.net/document.cmt?id=189](http://www.southeast-europe.net/document.cmt?id=189), 2012, preuzeto 28.4.2017.)

Izraz „društveno poduzeće“ sve je poznatiji u zemlji premda informiranje o samom terminu i području još uvijek predstavlja problem. Ovaj koncept postaje sve popularniji među nevladinim organizacijama, među mladim organizacijama, u akademskim krugovima i među studentima. Na sveučilištu Corvinus u Budimpešti društveno poduzetništvo izučava se kao jednosemestralni program koji je dostupan i društvenim poduzetnicima, dok studenti imaju priliku obavljati praksu i stjecati praktična iskustva u društvenim poduzećima ([www.seforis.eu/Country\\_Report\\_Hungary](http://www.seforis.eu/Country_Report_Hungary), preuzeto 28.4.2017.)

U postkomunističkim zemljama Srednje i Istočne Europe društveno poduzetništvo se nalazi na različitim stupnjevima razvoja. Litva je bila jedna od prvih novih zemalja članica Europske unije koja je usvojila Zakon o društvenim poduzećima još 2004. godine. Sukladno spomenutom zakonu društvena poduzeća se osnivaju radi omogućavanja zapošljavanja teško zapošljivim skupinama na tržištu rada. U Poljskoj udruge, zaklade i socijalne zadruge provode aktivnosti usmjerene na socijalno uključivanje socijalno marginaliziranih skupina. Uz područje pružanja socijalnih usluga, aktivnosti socijalnog poduzetništva u Mađarskoj uključuju i radnu integraciju skupina u nepovoljnom socijalnom položaju. I u Češkoj, društvena poduzeća se uglavnom bave radnom integracijom socijalno ugroženih skupina te aktivnostima u cilju zaštite okoliša. U Hrvatskoj su organizacije društvenog poduzetništva uglavnom usmjerene na pružanje socijalnih usluga, dok se aktivnosti ponovnog socijalnog uključivanja ranjivih skupina nisu razvile u dovoljnoj mjeri.

U ostalim spomenutim regijama u svijetu najizraženiju prepreku razvoju društvenog poduzetništva predstavlja definiranje zakonskog okvira za djelovanje društvenog poduzetništva, zatim nedovoljna institucionalna i financijska potpora, kao i nedovoljna educiranost o ulozi društvenog poduzetništva. Međutim, navedene prepreke mogle bi se identificirati kao globalna smetnja daljnjem razvoju društvenog poduzetništva.

### **3.6 TRADICIJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U RAZLIČITIM KULTURAMA**

Kultura pomaganja ranjivim i ugroženim društvenim skupinama radi postizanja boljeg razvoja društva prisutna je i u religioznoj tradiciji islamskih zemalja. Bogate obitelji poklanjale su dio svoje imovine kao zadužbinu u dobrotvorne svrhe radi pomoći ugroženim skupinama u društvu, kao i u svrhu poticanja društvenog napretka. Zahvaljujući ovim zakladama razne infrastrukturne, socijalne, odgojne i obrazovne potrebe osoba u nepovoljnom socijalnom položaju mogle su biti zadovoljene. Iako je institut darovnica bio poznat i u drevnim

kulturama Mezopotamije, Grčke i Rima, u islamskom pravu poznat je institut vakufa koji je sličan zakladi u europskoj tradiciji. Vakuf predstavlja određenu imovinu koju pojedinac daruje u svrhu pomoći osobama u potrebi, ali i doprinosi ekonomskom, kulturnom i socijalnom napretku pojedine zajednice. Vakufi su odigrali važnu ulogu u razvoju naselja i izgradnji javnih objekata u islamskim zemljama (Salarzahi, Armesh i Nikbin, 2010).

Iz religioznih motiva privatno vlasništvo trajno se poklanja u dobrotvorne svrhe, a prihod koji vakufi ostvaruju opet se troši u humanitarne svrhe pa se institucija vakufa naglašava kao jedno od glavnih postignuća islamske civilizacije (Cizacka, 1998). Procjenjujući odnose između volonterskih akcija, humanitarnih priloga i socijalnog kapitala, Wang i Graddy (2008) zaključuju da su vjerska uvjerenja jedan od motiva koji pokreće volontersku akciju i razne oblike humanitarne i dobrotvorne pomoći. Vjeruje se da su religiozni ljudi skloniji pomoći bespomoćnim i ugroženim osobama (Wang i Graddy, 2008). Osnivač vakufa precizno određuje svrhu u koju dariva svoj kapital, način upravljanja vakufom kao i način trošenja prihoda vakufa koji može u potpunosti biti namijenjen u pobožne svrhe ili za određenu grupu korisnika. Vakuf je vrsta trajnog i kontinuiranog milodara. Profit vakufa može se utrošiti kao potpora obrazovnim institucijama, sirotištima i domovima za starije, bolnicama, ali i drugim aktivnostima kojima je cilj povećanje općeg dobročinstva. Primjeri korištenja imovine i novca kojim raspolaže vakuf su snabdijevanje pitkom vodom za javnu potrošnju, gradnja domova za beskućnike, gradnja smještaja za putnike bez novca, organiziranje sprovoda za siromašne pokojnike, pomoć invalidima te financiranje vjenčanja za mlade koji nemaju novca (Salarzahi, Armesh i Nikbin, 2010). Vakufom upravljaju povjerenici osnivača ili sami osnivači za svoga života. Isto tako sustav vakufa zanimljiv je ekonomijama modernih islamskih država jer doprinosi boljoj raspodjeli prihoda u društvu, kao i smanjenju državnih troškova jer se privatno stečeni kapital može dobrovoljno pokloniti za financiranje svih vrsta socijalnih usluga u društvu (Cizacka, 1998).

Dok su u prošlosti vakufi osnivani u svrhu izgradnje svetišta, omogućavanja obrazovanja ili pripremanja hrane za siromašne, u suvremeno doba vakufi mogu imati značajnu ulogu u iskorjenjivanju siromaštva. U prošlom desetljeću u islamskim zemljama osnivaju se gotovinski vakufi što omogućuje muslimanskim kapitalistima kreditiranje zainteresiranih prijavitelja za pokretanje poslova poput pružanja socijalnih usluga ranjivim skupinama (Cizacka, 1995).

Kultura društvenog poduzetništva u Iranu gradi se na vrijednostima prijateljstva i islamske vjere koja potiče dobročinstva radi razvoja zemlje. U Islamskoj Republici Iran postoji dosta primjera imovine dodijeljene za opće dobro te se na tradiciji vakufa pomaže obespravljenim i ranjivim skupinama (Salarzahi, Armesh i Nikbin, 2010) .

U islamskim zemljama vakufi predstavljaju aktivnosti u korist općeg dobra na bazi prijateljstva i socijalne pravde te omogućuju poticanje inovacija i poduzetničkih aktivnosti u svrhu socijalnog razvoja. Važno je naglasiti da korištenje vakufa u socijalnom razvoju i socijalnoj dobrobiti ne bi bilo učinkovito bez pomoći poslovnog sektora i države. Potpora privatnog sektora i bogatih obitelji koristi se za opće dobro. Nadalje, država može omogućiti oslobađanje od plaćanja poreza za dobročinitelje kako bi se ohrabrilo potencijalne ulagače koji mogu doprinijeti razvoju zemlje (Salarzahi, Armesh i Nikbin, 2010).

U islamskim zemljama vakufi su bili uspješni u raspodjeli bogatstva u društvu, koristeći novac i imovinu zajedno s dobročinstvom, stvarali su mogućnosti za pomoć ranjivim skupinama. U islamskoj kulturi vakufi su uspješan primjer poduzetništva ili trajnih milodara koji zahtijevaju istovremenu primjenu poslovnih vještina i poduzetničke inovativnosti kako bi se profit koristio za ublažavanje siromaštva. Nadalje, razvojem vakufa i humanitarnih aktivnosti smanjuju se državni troškovi. Glavne potrebe društva u području obrazovanja, visokog obrazovanja, brige o zdravlju i liječenja, koji su teret za državu, mogu biti u djelokrugu NGO-a i ljudi koji će poticati razvoj društva zajedno s privatnim i javnim sektorom (Cizacka, 1998).

Islamsku gospodarsku komoru osnovao je 1993. godine Tengku Ahmad Hazri s Međunarodnog instituta za napredene islamske studije u Maleziji (*International Institute for Advanced Islamic Studies, IAIS Malaysia*). Thengu Ahmad je začetnik ideje pokretanja poduzetništva s islamskim konceptom. Stoga se Islamska gospodarska komora (*ICC*) fokusira na pronalaženje novih poslovnih ideja i poduzetničkih rješenja utemeljenih na islamskim vrijednostima, po čemu se ova organizacija razlikuje od ostalih organizacija koje podupiru razvoj poduzetništva (Zainol, Wan Daud, Abdullah i Jaacob, 2014).

Inicijativa razvoja korporativnih vakufa pojavljuje se usporedo s nacionalnim programom s ciljem iskorjenjivanja urbanog siromaštva i poboljšanja socioekonomskih uvjeta života u Maleziji. Poticanje korporativnih vakufa unosi novu dimenziju u dosadašnje prakse rada vakufa, poput korporativne kulture utemeljene na odgovornosti, racionalnosti i transparentnosti. Primjenjujući ova načela, korporativni vakuf doprinosi socijalnom napretku

lokalne zajednice. Novčana sredstva, dio ostvarenog profita, koja članovi Islamske gospodarske komore doniraju novoj organizaciji - korporativnom vakufu – predstavljaju kapital korporativnog vakufa. Njime upravljaju izabrani članovi koji kontroliraju namjensko trošenje sredstava. Uz pomoć navedenih donacija, korporativni vakuf doprinosi stvaranju novih prilika za zapošljavanje što potiče socijalni i ekonomski napredak zajednice (Zainol, Wan Daud, Abdullah i Jaacob, 2014).

## **4 DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### **4.1 RAZVOJ PODUZETNIŠTVA**

Razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj odvija se polaganim ritmom. Prve građanske inicijative pojavljuju se u koncem 19. i početkom 20. stoljeća. Radi ispunjenja određene društvene svrhe osnivaju se crkvena bratstva ili zaklade imućnih i utjecajnih obitelji. Međutim, poslije Drugog svjetskog rata razvoj civilnog društva bilo je pod jakom dominacijom države. Navedeni razlozi također su doprinijeli usporenom razvoju neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj (Vidović i Baturina, 2016).

Domovinski rat (1991. – 1995. godine) usporio je donošenje potrebne zakonske regulative za djelovanje neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj. Ratna zbivanja pogodovala su nastanku brojnih socijalnih problema uslijed materijalnih razaranja, ljudskih žrtava, stradanja i raseljavanja stanovništva, gospodarske krize i nezaposlenosti pa se državne institucije suočavaju s nemogućnošću zadovoljavanja socijalnih potreba. U okviru političkih i ekonomskih promjena u Hrvatskoj počinju djelovati organizacije civilnog društva koje djeluju s ciljem pružanja pomoći prognanicima i izbjeglicama, a financijska sredstva i tehničku pomoć u provedbi aktivnosti osiguravale su brojne međunarodne humanitarne organizacije (Vidović i Baturina, 2016).

U kontekstu unaprjeđenja sustava socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj, Gojko Bežovan već 1996. godine u svom znanstvenom radu spominje potrebu za razvojem neprofitnog poduzetništva kao modela omogućavanja skrbi o potrebitim skupinama društva (Šimleša, Puđak, Majetić i Tonković, 2016).

U razdoblju prije demokratskih promjena, za vrijeme socijalističkog društvenog uređenja, poduzetništvo je shvaćano kao ostatak kapitalizma te je sustavno potiskivano. Ondašnje državno-plansko gospodarstvo onemogućavalo je razvitak pojedinačnih poduzetničkih aktivnosti. Sustav radničkog samoupravljanja, u kojemu su radnici imali utjecaja na donošenje važnih odluka, nije bio poticajan za razvoj poduzetničkih inicijativa (Njavro, 1993). Nakon demokratskih promjena i Domovinskog rata započeo je proces privatizacije dotadašnjeg državnog vlasništva, što je omogućilo nastajanje novih vlasnika i poduzetnika. Kako prije devedesetih godina u Hrvatskoj nije bilo dostupno posebno obrazovanje za poduzetništvo, nedovoljno se znalo o izazovima koje ono nosi pa su, tako, u turbulentnom vremenu privatizacije naglo nastajali novi vlasnici poduzeća koji su sebe smatrali

kompetentnima za pokretanje i vođenje novih poslova iako nisu imali poduzetnička znanja. Postupno su se obrazovni programi o poduzetništvu počeli uvoditi kao razni oblici formalnog i neformalnog obrazovanja. Istodobno su državne i lokalne vlasti provodile poticajne mjere s ciljem edukacije o poduzetništvu i uvođenja novih tehnologija radi poticanja inovacija i razvoja novih proizvoda.

U Republici Hrvatskoj pod poduzetničkom infrastrukturom podrazumijeva se postojanje poduzetničkih zona i poduzetničkih potpornih institucija.

„Poduzetničke zone su infrastrukturno opremljena područja definirana prostornim planovima, namijenjena obavljanju poduzetničke, odnosno gospodarske aktivnosti. Osnovna karakteristika poduzetničkih zona je zajedničko korištenje infrastrukturno opremljenog i organiziranog prostora od strane poduzetnika kojima se poslovanjem unutar poduzetničke zone omogućuje racionalizacija poslovanja i korištenje raspoloživih resursa poduzetničke zone zajedno s drugim korisnicima poduzetničke zone. U Jedinostvenom registru poduzetničke infrastrukture upisano je 178 poduzetničkih zona 2016. godine.“ (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf>, str. 76, preuzeto 19.08. 2017.)

Potporne institucije u razvoju poduzetništva u Republici Hrvatskoj čine hrvatski gospodarski subjekti čije je djelovanje usmjereno na razvoj poduzetništva s ciljem stvaranja kvalitetnog poduzetničkog okruženja. Među ove institucije spadaju lokalne i regionalne agencije za razvoj, centri za poduzetništvo, poslovni inkubatori, poduzetnički akceleratori, poslovni parkovi, znanstveno-tehnološki parkovi i centri kompetencije. Zajednička uloga poduzetničkih potpornih institucija je informiranje, savjetovanje i edukacija poduzetnika te pomoć u izradi projekata i povezivanje poduzetnika s investitorima. Uloga razvojnih agencija sastoji se u operativnom provođenju mjera za razvoj gospodarstva i poduzetništva. Dok poduzetnički centri pružaju stručnu i edukativnu pomoć poduzetnicima u svrhu razvoja poduzetništva u svojim sredinama, zadaća je razvojnih agencija poticanje ulaganja i privlačenje investicija te istovremeno povezivanje različitih dionika poput gospodarskih subjekata, poduzetnika i visokoobrazovnih institucija. Zadaća je poslovnih inkubatora pomoć i podrška poduzetnicima u ranoj fazi razvoja poduzetničkih projekata, dok poduzetnički akceleratori služe za podršku poduzetnicima u stadiju razvoja i širenja poslovanja kako na domaćem, tako i na stranom tržištu. Radi poticanja suradnje znanstvenika i gospodarstvenika osnivaju se znanstveno-tehnološki parkovi. Poslovni parkovi označavaju fizičke prostore, zemljišta i mogućnosti za komercijalno djelovanje malih, srednjih i velikih poduzeća s



naglaskom na privlačenje domaćih i stranih ulaganja. Centri kompetencije bave se razvojnim ili proizvodnim istraživačkim projektima radi mogućeg daljnjeg razvoja pojedinih industrijskih grana (<https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/poduzetnicka-infrastruktura/1842>; preuzeto 18.8.2017. ).

#### **4.1.1 Čimbenici u razvoju poduzetništva**

Osim Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta, u Republici Hrvatskoj postoje drugi važni činitelji koji utječu na oblikovanje prilika u kojima djeluje sektor malih i srednjih poduzeća i na njihovo usmjeravanje. To su primjerice: Hrvatska banka za obnovu i razvitak – HBOR, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije – HAMAG – BICRO, Hrvatska udruga poslodavaca – HUP, Hrvatska gospodarska komora – HGK, Hrvatska obrtnička komora – HOK i Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2017/05/GEM2016-FINAL-za-web.pdf>, preuzeto 18.8. 2017.).

Unutar Ministarstva gospodarstva, obrta i poduzetništva djeluje Sektor za investicije i poduzetničku infrastrukturu. Ovaj Sektor planira i koordinira provedbu aktivnosti koje se odnose na unaprjeđenje zakonodavnog okvira za poticanje investicija u području poduzetništva. Sektor za investicije i poduzetničku infrastrukturu provodi aktivnosti s ciljem poboljšanja učinkovitosti poduzetničke infrastrukture te sudjeluje u izradi Strategije razvoja poduzetništva ([http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_02\\_14\\_319.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_02_14_319.html), preuzeto 18.8.2017.).

Glavna zadaća Hrvatske banke za obnovu i razvitak stimuliranje je razvoja hrvatskog gospodarstva. HBOR omogućuje ostvarenje poduzetničkih ideja putem kreditiranja, izdavanja garancija te poslovnog savjetovanja, čime doprinosi osnaživanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva (<https://www.hbor.hr/naslovnica/hbor/o-nama/>, preuzeto 18.8.2017.)

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije – HAMAG – BICRO kontinuirano radi na poticanju malog gospodarstva i unaprjeđenju razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj. U svrhu strateškog kreiranja jedinstvenog sustava podrške poduzetnicima - od faze istraživanja i razvoja ideje do faze prodaje proizvoda ili usluge na tržištu. Dvije dotadašnje agencije: Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije – HAMAG INVEST i Poslovno inovacijska agencija Republike Hrvatske – BICRO spojile su se 2014. godine te je nastala jedna agencija – HAMAG-BICRO (<https://www.hamagbicro.hr/o-nama/osnivanje/> datum ulaska 18.8.2017.). Agencija

HAMAG-BICRO bavi se poticanjem formiranja i razvijanja predstavnika malog gospodarstva, stimuliranjem investiranja u malo gospodarstvo, pružanjem financijske potpore u nastajanju i razvijanju malog gospodarstva te financiranjem istraživanja, razvijanja i korištenja modernih tehnologija. Djelovanje HAMAG – BICRO-a u nadležnosti je Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta.“ (<http://www.hamagbicro.hr/ona/na/osnivanje/preuzeto> 18.8.2017.)

Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) širi duh poduzetništva te unaprjeđuje osnove za djelovanje poduzetnika. HUP je osnovan 1993. godine kao neprofitna i neovisna udruga poslodavaca koja je utemeljena na principu dobrovoljnog članstva (<http://www.hup.hr/ona.aspx>, preuzeto 18.8.2017.).

„Hrvatska gospodarska komora (HGK) je neprofitno, nevladino udruženje svih aktivnih pravnih osoba u Hrvatskoj čije članstvo je obavezno, a čini ga 98.06% malih poduzeća, 1,52% srednjih i 0.42% velikih poduzeća.“ (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2017/05/GEM2016-FINAL-za-web.pdf>, str 36., preuzeto 18.8.2017.) Svojim članovima HGK besplatno daje pravne informacije te preporučuje uključivanje u rad strukovnih udruženja radi unaprjeđenja uvjeta poslovanja i radne kulture u području poduzetništva. /<https://www.hgk.hr/pravne-informacije>, preuzeto 18.8.2017.)

Hrvatska obrtnička komora (HOK) nezavisna je, profesionalno poslovna organizacija obrtnika koja djeluje s ciljem širenja, povezivanja i predstavljanja zajedničkih interesa obrtništva. ([http://www.hok.hr/o\\_hok\\_u\\_ustroj](http://www.hok.hr/o_hok_u_ustroj), preuzeto 18.08.2017.) HOK pomaže obrtnicima pri osnivanju i razvoju poslovanja te zastupa interese obrtnika u odnosu na donošenje zakona koji se odnose na obrtništvo (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2017/05/GEM2016-FINAL-za-web.pdf>, preuzeto 18.8.2017.).

Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) neprofitna je organizacija utemeljena 2001. godine. „ Misija CEPOR-a je doprinijeti razvoju poduzetničke kulture, relevantnih politika te stimulativnog institucionalnog i regulatornog okvira za poduzetničko djelovanje u Hrvatskoj s ciljem ostvarivanja snažnog ekonomskog i društvenog razvoja“ (Alpeza, Has, Novosel, Singer, 2017., str. 7)

Osim spomenutih institucija i udruga, savjetodavne usluge i informacije predstavnicima malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj dostupne su i putem Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD) koja je osnovana 1991. godine u svrhu izgradnje novih odnosa u razdoblju nakon demokratskih promjena u Srednjoj i Istočnoj Europi. Ona inicira različite

aktivnosti s ciljem jačanja malih i srednjih poduzeća, poput omogućavanja pristupa investitorima i lakšeg pristupa izvorima financiranja (<http://www.ebrd.com/who-we-are/history-of-the-ebrd.html>, preuzeto 18.8.2017.)

Usporedo s Europskom bankom za obnovu i razvoj (EBRD), savjetodavne usluge europskim poduzetnicima, u smislu boljih iskorištavanja mogućnosti koje nudi jedinstveno EU tržište, pruža i Europska poduzetnička mreža (European Enterprise Network – EEN) (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads2017/05/GEM2016-FINAL-za-web.pdf>, preuzeto 18.8.2017.) „Europska poduzetnička mreža je pokrenuta 2008. godine i okuplja oko 600 poduzetničkih potpornih organizacija i preko 4.000 eksperata iz više od 50 zemalja. EEN djeluje kroz 90 konzorcija, koje čine gospodarske komore, razvojne agencije, tehnološki parkovi, instituti, sveučilišta. Rad mreže financira se kroz Program za konkurentnost malih i srednjih poduzeća COSME. Europska poduzetnička mreža Hrvatske ([www.een.hr](http://www.een.hr)) je konzorcij kojeg čini šest partnerskih institucija: Hrvatska gospodarska komora - ujedno i koordinator hrvatskog konzorcija, HAMAG- BICRO, Tehnologijsko-razvojni centar u Osijeku – Tera Tehnopolis, Znanstveno-tehnologijski park Sveučilišta u Rijeci – STeP Ri, Ured za transfer tehnologije Sveučilišta u Splitu i Tehnološki park Varaždin“ (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2017/05/GEM2016-FINAL-za-web.pdf>, str.84, preuzeto 18. 8. 2017.).

## **4.2 ULOGA SUSTAVA SOCIJALNE SKRBI**

Nakon Domovinskog rata u Republici Hrvatskoj povećava se broj građana koji nije u mogućnosti materijalno skrbiti o sebi i svojoj obitelji. Zbog ratnih posljedica Republika Hrvatska je bila suočena s izbjegličkom krizom i problemima socijalno isključene populacije koji su proizlazili iz nestabilnog položaja u društvu. Po završetku Domovinskog rata razvojačeni hrvatski branitelji, mahom mladi ljudi u dvadesetima i tridesetima godinama života, suočavaju se s problemom nezaposlenosti i nemogućnosti integriranja u društvo. Zbog posljedica ratnih razaranja i gubitka ljudskih života, ratni stradalnici ne mogu se, bez pomoći države, nositi sa zdravstvenom i materijalnom situacijom. Zbog štete koju je pretrpjelo gospodarstvo, većina hrvatskih građana bila je suočena s materijalnom oskudicom i financijskom nesigurnošću. U ovakvim složenim uvjetima socijalni položaj stanovništva, osobito ranjivih socijalnih skupina, postaje sve ugroženiji.

Još se uvijek primjenjivao Zakon o socijalnoj zaštiti iz 1983. godine koji nije mogao u potpunosti odgovoriti na novonastale probleme. S obzirom na bremenite socijalne prilike,

država preuzima aktivnu ulogu u rješavanju navedenih problema uzrokovanih ratom i tranzicijom. Pri Vladi Republike Hrvatske koncem 1991. godine osnovan je Ured za prognanike i izbjeglice (Šućur, 2003). U to je vrijeme na slobodnim hrvatskim područjima bilo oko 550 000 prognanika iz okupiranih dijelova Hrvatske, a u inozemstvo je otišlo još oko 150 000 osoba (Esterajher, 2015).

Nastojeći ublažiti nepovoljna kretanja i zaštititi najugroženije socijalne skupine, Vlada Republike Hrvatske donijela je 1993. godine Socijalni program. Aktivnosti predviđene ovim programom nisu bile ograničene isključivo na pružanje socijalne pomoći i socijalne skrbi, nego su se odnosile i na područje zapošljavanja, mirovinskog i invalidskog osiguranja i dječjeg doplatka. U povodnje mjera iz navedenog programa bili su uključeni svi dionici koji su mogli doprinijeti unaprjeđenju socijalne sigurnosti, poput jedinica lokalne samouprave i lokalnih centara za socijalnu skrb. U procesu provedbe navedenog Socijalnog programa razvila se suradnja između državnih institucija socijalne skrbi i pojedinih humanitarnih organizacija poznatih po svom humanitarnom djelovanju i akcijama prikupljanja i raspodjele humanitarne pomoći. Ovakav način suradnje bio je uspostavljen s hrvatskim Crvenim križem i Hrvatskim Caritasom koji su direktno uključeni u provedbu Socijalnog programa. Navedeni Socijalni program zaštitio je položaj populacije najugroženijeg socijalnog stanja, međutim, s druge strane, doveo je u pitanje transparentnost sustava socijalne pomoći i skrbi. Na temelju ovog Socijalnog programa, pripadnici navedene socijalne skupine mogli su ostvariti nekoliko oblika pomoći radi zadovoljenja osnovnih životnih potreba pa je novi Zakon o socijalnoj skrbi trebao isključiti mogućnost dodjele različitih vrsta pomoći u istu svrhu (Šućur, 2003).

Usporedo s promjenama unutar mirovinskog i zdravstvenog sustava, državni sustav socijalne skrbi postao je odgovoran za omogućavanje socijalne pomoći, jednog od elemenata socijalne zaštite. Sukladno načelu supsidijarnosti, Zakon o socijalnoj skrbi iz 1997. godine potiče aktivniju ulogu građana, obitelji i pojedinaca, ali i lokalnih vlasti u razvoju potencijala unutar socijalne sfere, s ciljem smanjivanja ovisnosti i odgovornosti državnih institucija za rješavanje socijalnih problema. Posljedice gospodarske i socijalne krize utjecale su na obiteljsko okruženje, što je izazvalo pojave obiteljskog nasilja, štetne oblike ponašanja djece i mladih, razne oblike ovisnosti, nesnalaženje u rješavanju obiteljskih situacija nastalih zbog bolesti i starosti članova obitelji. Zbog toga je u programima socijalne skrbi poseban naglasak stavljen na stručni savjetodavni rad s pojedincima i obiteljima u kritičnim situacijama. Prema novom Zakonu o socijalnoj skrbi, pri određivanju pomoći za uzdržavanje uzimalo se u obzir stanje pojedinih članova obitelji, poput dobi, duševnog ili tjelesnog oštećenja, nesposobnosti za rad,

samohranog roditeljstva i trudnoće. Zakon je korisnicima socijalnih pomoći osigurao mogućnost ostvarivanja drugih prava poput prava na osobnu invalidninu koje mogu ostvariti osobe s invaliditetom, prava na pomoć za plaćanje cijene stanovanja, na jednokratnu novčanu pomoć, na doplatak za pomoć i njegu, na pomoć i njegu u kući, na skrb izvan vlastite obitelji i na druge oblike pomoći. Zakon o socijalnoj skrbi iz 1997. godine predvidio je i osnivanje novih ustanova u području socijalne skrbi, kao što su domovi socijalne skrbi za nezbrinutu djecu, osobe s mentalnim bolestima ili stare i nemoćne osobe te centri za pomoć i njegu u kući bolesnim i starim osobama u njihovim domovima (Šućur, 2003).

Kako su se dotada programi socijalne pomoći i skrbi financirali isključivo iz državnog proračuna, u novom Zakonu o socijalnoj skrbi propisana je obveza lokalnih zajednica da moraju izdvajati sredstva za potrebe socijalne pomoći i skrbi na vlastitom području (Bežovan i Zrinščak, 2001).

I Strategija razvoja socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj 2011. – 2016. navodi:

„Djelatnosti socijalne skrbi financiraju se pretežno sredstvima državnog proračuna i to u visini 96%. Preostalih 4% financira se iz prihoda za posebne namjene na osnovi sudjelovanja korisnika i obveznika uzdržavanja u plaćanju usluga socijalne skrbi koja se omogućuju izvan vlastite obitelji.“  
([http://www.mzss.hr/layout/set/print/zdravstvo\\_i\\_socijalna\\_skrb/socijalna\\_skrb/reforma\\_sustava\\_socijalne\\_skrbi/strategija\\_razvoja\\_sustava\\_socijalne\\_skrbi\\_u\\_republici\\_hrvatskoj\\_2011\\_2016](http://www.mzss.hr/layout/set/print/zdravstvo_i_socijalna_skrb/socijalna_skrb/reforma_sustava_socijalne_skrbi/strategija_razvoja_sustava_socijalne_skrbi_u_republici_hrvatskoj_2011_2016), preuzeto 14. 6. 2017.)

U svrhu proširenja dostupnosti socijalnih usluga, Zakon o socijalnoj skrbi iz 1997. godine omogućio je privatnim i nevladinim organizacijama osnivanje domova socijalne skrbi i centara za pomoć i njegu (Šućur 2003).

Ustavom je Republika Hrvatska određena kao demokratska i socijalna država koja „slabim, nemoćnima i drugim, zbog nezaposlenosti ili nesposobnosti za rad, nezbrinutim osobama osigurava pravo za podmirenje osnovnih životnih potreba.“ ( [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001\\_05\\_41\\_705.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_05_41_705.html), preuzeto 14.6.2017.).

Kako navodi Strategija razvoja socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj 2011.–2016. godine: „Socijalnu politiku u Hrvatskoj provodi Vlada Republike Hrvatske s osnovnim ciljem poboljšanja položaja najugroženijeg dijela stanovništva, pri čemu se osobit prioritet daje otklanjanju i suzbijanju siromaštva i socijalne isključenosti stvaranjem uvjeta za gospodarski

rast i razvoj, aktivnu politiku zapošljavanja i razvoj ljudskih resursa“ ([http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001\\_05\\_41\\_705.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_05_41_705.html), preuzeto 14. 6. 2017). Pri tom važnu ulogu u provedbi mjera imaju tijela državne uprave te tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave koja surađuju sa stručnim institucijama, organizacijama civilnog društva i privatnim organizacijama u cilju unaprjeđenja položaja ugroženih socijalnih skupina i dostupnosti socijalnih usluga radi poboljšanja opće dobrobiti.

### **4.3 ULOGA NEPROFITNIH UDRUGA**

U Hrvatskoj se još krajem 19. i početkom 20. stoljeća uočavaju civilne inicijative koje su doprinijele osnivanju kulturnih, obrazovnih i socijalnih institucija u svrhu daljnje modernizacije društva, a koje su nastavile djelovati do izbijanja Drugog svjetskog rata. Slobode građanskog udruživanja bile su kontrolirane i ograničene pa su sve inicijative građana zamrle za vrijeme komunističkog režima. Jedna od posljedica komunističke vladavine je stvaranje mentaliteta nesklonog samoorganiziranju i prihvaćanju odgovornosti. Zbog naslijeđenog komunističkog mentaliteta velika većina građana smatra državu odgovornom za rješavanje vlastitih problema. To je utjecalo na pokretanje građanskih inicijativa i obilježilo razvoj civilnog društva u Republici Hrvatskoj nakon Domovinskog rata (Bežovan, Zrinšak i Vugrec, 2005).

Na razvoj organizacija civilnog društva u Hrvatskoj kroz povijest utjecale su aktivnosti koje je u skladu sa svojim socijalnim naukom poduzimala Katolička crkva. Preko aktivnosti Hrvatskog Caritasa, Katolička crkva u Hrvatskoj organizirala je humanitarne aktivnosti i za vrijeme komunističke vladavine te je pružala i socijalne usluge poput skrbi za djecu u dječjim vrtićima i trajnog smještaja za stare i nemoćne (Bežovan, 1995).

U odnosu na državu i državne institucije, organizacije unutar neprofitnog sektora brže reagiraju na probleme socijalnih skupina koje su iz različitih razloga postale marginalizirane (invalidi, nezaposleni, siromašni, žrtve obiteljskog nasilja, i sl.) te spremnije pokreću svoje programske aktivnosti radi podmirenja njihovih potreba (Bežovan, Zrinšak i Vugrec, 2005). Međutim, djelovanje organizacija neprofitnog sektora ne može se smatrati potpunom zamjenom državnim pružanju socijalnih usluga, već samo dopunom ulozi i obavezama države jer bi se, u protivnom, mogla ugroziti dobrobit građana (Bronić, 2005).

Za vrijeme komunističke vlasti, 1982. godine na snagu stupa Zakon o društvenim organizacijama i udruženjima građana koji je utvrdio postojanje dvaju oblika udruživanja, a to su bile društvene organizacije i udruženja građana. Društvene organizacije bile su oblik

udruživanja kojemu je ondašnja vlast bila naklonjena, međutim ne može se reći isto i za udruženja građana. Država je financirala rad društvenih organizacija te im je dodjeljivala imovinu na korištenje (npr. strukovne udruge, ferijalni savezi, lovačka društva, i sl.) S druge strane, udruženja građana bila su sličnija današnjem obliku udruge. Građani su se mogli slobodno udruživati u udruženje građana i njime upravljati, a udruženje je moglo posjedovati pokretnu ili nepokretnu imovinu (Bežovan i Ivanović, 2009). ([http://programjako.info/wpcontent/uploads/2009/01/UNDP\\_RazvojCivilnogDruštvaUHrvatskoj.pdf](http://programjako.info/wpcontent/uploads/2009/01/UNDP_RazvojCivilnogDruštvaUHrvatskoj.pdf), preuzeto 18.6.2017.)

Krajem 1980-ih u Republici Hrvatskoj, usporedo s procesom demokratizacije društva, započinju civilne inicijative koje su, jednim dijelom, zaslužne za nastajanje političkih stranaka u Hrvatskoj (Bežovan, Zrinšak i Vugrec 2005). Budući da je početkom 1990-ih godina, nastupanjem političkih promjena, u fokusu bilo osnivanje političkih stranaka, nije prepoznata stvarna uloga organizacija civilnog društva pa u političkim programima usmjerenima na buduću razvoj zemlje gotovo ne nailazimo na spominjanje građanskih inicijativa ili sudjelovanja građana. (Bežovan i Ivanović, 2009).

Na daljnju dinamiku razvoja neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj uvelike je utjecao rat s kojim je započela i politička i gospodarska tranzicija Republike Hrvatske. Uslijed ljudskih i materijalnih stradanja u obrambenom ratu pojačavala se prognanička kriza u Republici Hrvatskoj pa je u isto vrijeme porasla i solidarnost i samoorganizacija građana u različite udruge. Inozemne humanitarne organizacije koje su djelovale u Republici Hrvatskoj za vrijeme Domovinskog rata pružale su tehničku i materijalnu pomoć novonastalim udrugama građana. Novoformirane udruge imale su vrlo oskudne ljudske resurse. Predstavnici udruga nisu imali dovoljno znanja o načinu djelovanja organizacija civilnog društva te su često posjedovali ograničene vještine potrebne za provedbu programskih aktivnosti. Uviđajući problem slabog poznavanja rada neprofitnog sektora i uloge neprofitnih udruga, Ured za udruge Vlade RH-a organizirao je nekoliko programa obučavanja za predstavnike udruga i drugih organizacija civilnog društva koji su ujedno bili namijenjeni i predstavnicima državnih i lokalnih vlasti (Bežovan, Zrinšak i Vugrec, 2005).

U razdoblju nakon Domovinskog rata do danas udruge su razvile svoje djelovanje te poduzimaju razne aktivnosti u svrhu poboljšanja općeg dobra, počevši od pitanja od šireg interesa poput ljudskih prava i ravnopravnosti spolova, pružanja socijalnih usluga potrebitim skupinama ili rješavanja specifičnih pitanja poput psihosocijalne pomoći ili zbrinjavanja

djece bez odgovarajuće roditeljske skrbi pa sve do usluga unaprjeđenja znanja i interesa svojih članova (Bežovan i Ivanović, 2009). Iako je u sadašnje vrijeme djelokrug rada udruga proširen u odnosu na ratne devedesete godine, one se i dalje osnivaju s ciljem unaprjeđenja kvalitete života određenih ranjivih skupina. U početku su udruge poduzimale razne aktivnosti s ciljem pomoći ratnim stradalnicima te su postupno usmjerile svoje aktivnosti prema drugim potrebitim skupinama, kao što su stari i nemoćni, invalidi, beskućnici, ovisnici, djeca i dr. (Bronić, 2005).

#### **4.4 PRAVNI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U Republici Hrvatskoj ne postoji poseban zakon koji bi uređivao odnose u području društvenog poduzetništva. Međutim, aktivnosti društvenih poduzetnika omogućene su unutar postojećeg zakonodavnog okvira sukladno zakonskom obliku organizacije društvenog poduzetništva (Vidović, 2012). Zakoni koji se mogu primijeniti na područje društvenog poduzetništva su Zakon o zadrugama (NN 34/11, 125/13, 76/14), Zakon o udrugama (NN 74/14), Zakon o zakladama i fundacijama (NN 36/95, 64/01), Zakon o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08), Zakon o trgovačkim društvima (NN 152/11, 111/12), Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN 143/02, 33/05, 157/13), Zakon o javnoj nabavi (NN 90/11, 83/13, 143/13), Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13) i Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji (NN 174/04, 92/05, 2/07, 107/07, 65/09, 137/09, 146/10, 55/11, 140/12, 33/13, 148/13, 92/14). (<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/2015/226%20sjednica%20Vlade/226%20-%207.pdf>; preuzeto 10. 6. 2017.).

Društveno-poduzetnički pothvati u Republici Hrvatskoj počeli su se provoditi kroz djelovanje organizacija civilnog društva, u prvom redu udruga. Prema članku 4. Zakona o udrugama:

„Udruga je je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba bez namjere stjecanja dobiti radi zaštite njihovih interesa ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarne, socijalne, kulturne, odgojno-obrazovne, zdravstvene, sportske i druge ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom.“ (NN74/14, <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama>, datum pristupa 12.6. 2017).



U okviru svoga djelovanja, u svrhu zaštite položaja određenih socijalnih skupina i unaprjeđenja njihove dobrobiti, udruge provode aktivnosti kojima se ne ostvaruje dobit. Sukladno članku 31. navedenog zakona, „usporedo s aktivnostima koje doprinose ostvarenju njezinih ciljeva utvrđenih statutom, udruga može obavljati i gospodarske djelatnosti koje nisu podređene stjecanju dobiti za svoje članove ili treće osobe. Višak prihoda nad rashodima koji se ostvari od obavljanja gospodarske djelatnosti mora se koristiti isključivo za ostvarenje ciljeva utvrđenih statutom udruge“ (NN74/14, <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama>, preuzeto 12. 6. 2017). Navedeni članak Zakona o udrugama podudara se s konceptom društvenog poduzetništva prema kojemu se profit koji se ostvaruje u društveno - poduzetničkim pothvatima ponovo ulaže u poduzetničke aktivnosti koje doprinose ostvarivanju socijalne misije (Bacq i Janssen, 2011).

Kako navodi Zakon o udrugama, djelovanje udruge temelji na demokratskim načelima zastupanja i odlučivanja:

„Članovi udruge upravljaju udrugom neposredno ili putem svojih izabраниh predstavnika u tijelima udruge, na način propisan statutom“ (N/N 74/14, <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama>, preuzeto 12. 6. 2017.).

Upravo je demokratski način upravljanja karakterističan za socijalno poduzetništvo pa svi članovi društvenih poduzeća jednako sudjeluju u donošenju odluka (Defourny i Nyssens, 2010).

Podaci Ministarstva uprave Republike Hrvatske navode da je s datumom 31.03.2018. godine bilo registrirano 52 234 udruga (<https://uprava.gov.hr/UserDocsImages/Statisti%C4%8Dki%20prikaz/Statisti%C4%8Dki%20prikaz%20%20Ministarstva%20uprave%20-%20broj%2010.pdf>, preuzeto 12.12. 2019.)

Osim u pravnom obliku udruge, društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj djeluje i u pravnom obliku ustanova, zaklada i zadruga.

„Ustanova se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti. Obavljanjem navedenih djelatnosti, ustanove omogućuju pružanje socijalnih usluga kojima se nastoje zadovoljiti socijalne potrebe. Ako navedene aktivnosti donose određenu dobit, ona se koristi u svrhu unaprjeđenja djelovanja ustanove.“ ( <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o->

ustanovama, NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19 preuzeto 5.3.2020.) „Na pravnu osobu koja djelatnost iz stavka 2. ovoga članka obavlja radi stjecanja dobiti primjenjuju se propisi o trgovačkim društvima.“ ( <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama, NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19 preuzeto 5.3. 2020.>).

Privatne ustanove koje se osnivaju radi obavljanja navedenih djelatnosti sastavni su dio civilnog društva te se osnivaju prvenstveno radi zadovoljavanja potreba u području obrazovanja i skrbi o djeci te zdravstvu i socijalnoj skrbi, posebno skrbi o nekim ranjivim socijalnim skupinama (Vidović, 2012).

Zaklade u Hrvatskoj prestaju djelovati nakon Drugog svjetskog rata dolaskom komunističke vlasti koja je nacionalizirala i otuđila imovinu zaklada. Sredinom 1990-ih godina donesen je Zakon o zakladama i fondacijama te su zaklade ponovo vraćene u hrvatski pravni sustav. (Bežovan i Ivanović, 2009). Prema odredbi članka 2. stavka 1. Zakona:

„ Zaklada je imovina namijenjena da sama, odnosno prihodima što ih stječe, trajno služi ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe. Fondacija ima sva svojstva zaklade s ograničenim rokom trajanja (do pet godina).“ (NN 36/95, 64/01 <https://www.zakon.hr/z/164/Zakon-o-zakladama-i-fundacijama, preuzeto 18.6.2017.>).

Zakon o zakladama i fondacijama (NN 36/95, NN 64/01) definira zakladu kao „ imovinu koja na osnovi vlastitih prihoda trajno služi ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe“, dok fondaciju određuje kao

„imovinu koja se namjenjuje u svrhu ostvarivanja neke opće korisne ili dobrotvorne svrhe u određenom vremenskom razdoblju. Pod pojmom općekorisne svrhe podrazumijevaju se aktivnosti kojima se unaprjeđuje kulturna, prosvjetna, znanstvena, duhovna, ćudoredna, športska, zdravstvena, ekološka ili koja druga društvena djelatnost, dok se ispunjanje dobrotvorne svrhe ostvaruje kroz potporu osobama kojima je potrebna pomoć.“ (<https://www.zakon.hr/z/164/Zakon-o-zakladama-i-fundacijama, preuzeto 14.6.2017.>).

Iako zadruge ne spadaju u organizacije civilnog društva, s obzirom na prirodu djelovanja i demokratski način upravljanja i tržišnu orijentaciju, one predstavljaju pogodan pravni i organizacijski oblik za društveno-poduzetničke aktivnosti (Vidović, 2012).

Prema Zakonu o zadrugama (NN 34/11, 125/13, 76/14, 114/18, 98/19):

„ Zadruga se temelji na zadružnim vrednotama: samopomoći, odgovornosti, demokratičnosti, ravnopravnosti, pravičnosti i solidarnosti te moralnim vrednotama poštenja, otvorenosti,

društvene odgovornosti i skrbi za druge.“ ( <https://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadugama>, preuzeto 5.3. 2020.).

„Zadruga je definirana kao „ dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi koji svojim radom i drugim aktivnostima, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana.“ ( <https://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadugama>, preuzeto 5.3. 2020.).

Uz dragovoljno i otvoreno članstvo, demokratsko donošenje odluka, samostalnost u radu i skrb za razvoj lokalne zajednice, zadružna načela uključuju i obrazovanje i stručno usavršavanje njezinih članova.“ ( <https://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadugama>, preuzeto 5.3. 2020.).

Društveni poduzetnici poduzimaju poslovne aktivnosti u svrhu postizanja socijalnog cilja. Dosljednost u provođenju socijalne misije zahtijeva kontinuirano učenje o vještinama poslovanja te prepoznavanje specifičnih socijalnih potreba (Dees, 2011). Slično zadružnim načelima i društveno poduzetništvo karakterizira demokratski način upravljanja te samostalnost i neovisnost u poslovanju koje doprinosi održivom razvoju zajednice.

U Hrvatskoj je tradicija zadrugarstva postojala još od sredine 19. stoljeća. Međutim, nakon Drugog svjetskog rata, zbog ideoloških razloga socijalističkog režima, promijenila se priroda zadružnog djelovanja te su zadruge izgubile svoju svrhu. Umjesto primjene zadružnog načela demokratskog upravljanja, u socijalističkom razdoblju zadrugama su upravljali zadružni savjeti. Zadruge se više nisu temeljile na privatnom vlasništvu ni raspodjeli dobiti. Zadružno načelo otvorenog članstva i vrednotu solidarnosti zamijenilo je prisilno učlanjivanje u zadruge. Zadruge su poslužile kao sredstvo u procesu kolektivizacije poljoprivrede. Zbog svega navedenog stvorio se animozitet prema zadružnom poslovanju koji se osjećao i nakon socijalističkog razdoblja (Vidović, 2012).

Iako su u hrvatskom gospodarstvu zadruge prepoznate kao profitabilna trgovačka društva, Zakon o zadrugama iz 2011. godine predviđa mogućnost neprofitnog zadružnog djelovanja te razlikuje zadruge koje se osnivaju u socijalne svrhe radi zadovoljavanja socijalnih potreba njihovih članova poput socijalnih i stambenih zadruga (Vidović, 2012).

Prema članku 66. navedenog zakona, socijalna zadruga osniva se u svrhu obavljanja djelatnosti radi pružanja pomoći socijalno ugroženim i nemoćnim osobama koje zbog ekonomskih i socijalnih okolnosti ne mogu zadovoljiti osnovne životne potrebe te radi uključivanja u radne procese osoba koje se zbog svojih umanjenih radnih sposobnosti teško pronalaze zaposlenje. (<https://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadrugama>, preuzeto 5.3.2020.).

#### **4.4.1 Zakonski oblici društvenih poduzeća**

Ovisno o različitim pravnim sustavima, u europskim zemljama nastaju nove zakonske forme koje reguliraju djelovanje društvenih poduzeća. Caffagi i Iamiceli (2008) razlikuju tri modela društvenih poduzeća. Zadružni model predstavlja društveno poduzeće koje je određeno zakonom kao poseban oblik zadruge s jasno postavljenim socijalnim ciljevima. Nadalje, model poduzeća nastao je po uzoru na model profitne korporacije premda ga karakterizira socijalni cilj i ograničena distribucija profita, dok otvoren tip društvenog poduzeća ima socijalni cilj, ali nema određenu pravnu formu (Caffagi i Iamiceli, 2008).

Socijalnim zadrugama primarno je postignuće socijalnog cilja za opću dobrobit zajednice. Aktivnosti socijalnih zadruga poduzimaju se s ciljem zadovoljavanja zajedničkih interesa određene zajednice, dok istovremeno promiču načela humanosti i potiču socijalnu integraciju (Caffagi i Iamiceli, 2008).

Socijalni ciljevi socijalnih zadruga tipa A uključuju dostupnost obrazovnih programa, socijalnih i zdravstvenih usluga osobama u nepovoljnom socijalnom položaju dok socijalne zadruge tipa B pokreću poduzetničke aktivnosti koje omogućuju integraciju ranjivih skupina na tržište rada. Na taj način socijalna zadruga tipa B prestaje biti samo uzajamno društvo koje skrbi o interesu svojih članova, već svojim djelovanjem nastoji zadovoljiti i interese vanjskih članova (Caffagi i Iamiceli, 2008).

Analizirajući legalne forme, potrebno je razlikovati tri različita modela koji su se razvili u različitim pravnim sustavima

1. zadružni model
2. model poduzeća
3. model otvorenog tipa

Primjena zakona o zadrugama i poduzećima na socijalne zadruge važna je u pogledu složenosti upravljanja. Postoji potencijalna tenzija između razvoja zadružnog modela, koji je čak bliži profitnim poduzećima, i specifičnosti ciljeva društvenog poduzeća. Ovaj potencijalni

konflikt može se riješiti jedino omogućavanjem upravljačkim strukturama da obraćaju dužnu pažnju na socijalne ciljeve, a naročito na prava i legitimna očekivanja korisnika (Caffagi i Iamiceli, 2008).

Reguliranje zakonskog okvira za djelovanje društvenog poduzetništva dalo bi društvenom poduzetništvu vjerodostojnost i priznalo identitet posebne, drugačije djelatnosti (Vidović, 2012). Međutim, mora se jasno prepoznati poduzetnička komponenta u djelovanju organizacija socijalne ekonomije.

#### **4.4.2 Modeli društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj**

Vidović i Baturina (2015) govore o trima modelima društvenih poduzeća u Hrvatskoj s obzirom na razloge njihova pokretanja. Prvi model društvenih poduzeća u Hrvatskoj nastaje radi stvaranja mogućnosti zapošljavanja teško zapošljivih socijalnih skupina poput osoba s invaliditetom, dugotrajno nezaposlenih, mladih osoba bez radnog iskustva, ali i osoba koje traže zaposlenje u pedesetim godinama života. Poslovne aktivnosti ovih poduzeća omogućuju zapošljavanje i socijalno uključivanje socijalno ranjivih skupina koje se suočavaju s nemogućnošću zaposlenja na tržištu rada. Osim socijalne integracije teško zapošljivih skupina, navedena društvena poduzeća omogućuju ovim osobama stjecanje radnog iskustva, usavršavanje znanja i vještina te zaposlenje i mjesečnu plaću. Primjeri ovakvih poduzeća su društvena poduzeća Humana Nova i Hedona Križevci (Vidović i Baturina, 2015). Za potrebe ovog doktorskog rada opisana su oba navedena poduzeća kao ogledni primjeri organizacija društvenog poduzetništva. Socijalna zadruga Humana Nova omogućuje zapošljavanje osoba s invaliditetom i drugih socijalno isključenih osoba koje proizvode i prodaju nove, kvalitetne tekstilne proizvode od recikliranih materijala prikupljenih donacijama. Društveno poduzeće Hedona zapošljava osobe s invaliditetom koje proizvode čokoladu i čokoladne praline.

Drugi model društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj su najčešće neprofitne udruge koje započinju određenu ekonomsku aktivnost koja donosi prihod kako bi se isti mogao iskoristiti za osiguravanje kontinuiteta aktivnosti udruge i održivost socijalne misije neprofitne organizacije ili društvenog poduzeća. Primjer ovakvog modela društvenog poduzeća je udruga Roda koju smo već spominjali kao prvo NESsT poduzeće u Hrvatskoj. Roda je osnovala tvrtku Rodin let, društvo s ograničenom odgovornošću, kako bi osigurala održivost svoje poslovne misije, a to je promidžba i zaštita dostojanstvene trudnoće, roditeljstva i djetinjstva. U tu svrhu započela je projekt proizvodnje i prodaje platnenih pelena koje su šivali štice, osobe s teškoćama u razvoju, zaštitne radionice u Varaždinu. Profit koji se ostvari u poslovnim aktivnostima tvrtke kćeri Rodin let ponovo se ulaže u programe udruge

Roda (Vidović i Baturina, 2015). Ovdje se može navesti i primjer Udruge osoba s invaliditetom Prijatelj iz Metkovića koja je započela proizvodnju i prodaju lampiona zapošljavajući osobe s invaliditetom i druge teško zapošljive osobe. Udruga je zatim započela proizvodnju suvenira te osnovala socijalnu zadrugu Prijateljica kako bi mogla proširiti svoju proizvodnju lampiona i suvenira te zaposliti veći broj osoba u nepovoljnom socijalnom položaju. Obje navedene udruge opisane su u ovom doktorskom radu te je obavljen intervju s predsjednicima udruga.

Treći model društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj su društvena poduzeća koja nastoje razviti inovativno rješenje za socijalni problem koji je izražen u određenoj zajednici. Odnedavno se u hrvatskoj javnosti počinje govoriti o konceptu socijalne inovacije te je krajem 2014. godine Vlada Republike Hrvatske donijela Strategiju za poticanje inovacija u Republici Hrvatskoj 2014.–2020. godine, u svrhu poticanja inovativnosti i konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. Primjer hrvatskog društvenog poduzeća koje je nastalo radi pronalaženja inovativnih rješenja čime se može doprinijeti poboljšanju kvalitete života pojedinih potrebitih skupina socijalno je poduzeće E-glas iz Rijeke (Vidović i Baturina, 2015). Koristeći vlastito volontersko iskustvo u radu s osobama s invaliditetom, 2009. godine grupa znanstvenika s Tehničkog fakulteta sveučilišta u Rijeci osnovala je E-glas d.o.o. za kreiranje inteligentnih računalnih sustava i asistivne tehnologije, kako bi svakodnevni život osoba s invaliditetom ili općenito nemoćnih osoba učinili kvalitetnijim i neovisnijim ([www.eglas.hr](http://www.eglas.hr); preuzeto 10.6.2017.). Primjer ovog modela društvenih poduzeća je i poduzeće PUNKT d.o.o. iz Pule. Direktorica poduzeća, po zanimanju edukator rehabilitator, radila je Srednjoj školi za odgoj i obrazovanje u Puli s učenicima s teškoćama u razvoju koji su se pripremali za buduća zanimanja. Iako su bili educirani, ovi mladi ljudi nisu mogli pronaći posao na tržištu rada. Odluka sadašnje direktorice poduzeća bila je osnovati vlastito poduzeće u kojem će na poslovima proizvodnje, pripreme i prodaje hrane zaposliti u prvom redu učenike s teškoćama u razvoju sa srednjoškolskom diplomom, a onda i osobe s invaliditetom. Danas je Punkt d.o.o. društveno poduzeće koje se bavi ugostiteljstvom i poljoprivredom, ima svoj restoran te opskrbljuje dječje vrtiće, domove za stare i nemoćne, privatne tvrtke, javnu upravu, Grad Pulu i Istarsku županiju, organizacije civilnog društva, fakultete, škole i pojedince. Društveno poduzeće Punkt prikazano je u ovom doktorskom radu kao ogledni primjer društveno- poduzetničke organizacije.

„Jedno od prvih mapiranja društvenih poduzetnika u Hrvatskoj provela je Udruga Slap i njezina partnerska organizacija Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj (CEDRA HR).

Njihovo istraživanje iz 2012. mapiralo je 147 društvenih poduzetnika. Malo opširnije istraživanje istih organizacija ponovljeno 2014. godine nije potvrdilo postojanje svih 147 poduzetnika jer ih je samo 56 odgovorilo na anketu. Podaci koje je prikupio Institut društvenih znanosti Ivo Pilar u istraživanju “Mapiranje novih horizonta - izvješće o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015.” govore o 95 društvenih poduzetnika u 2013. i 90 društvenih poduzetnika u 2014. godini. U 2017. godini ACT Grupa provela je mapiranje u skladu s kriterijima za prepoznavanje društvenih poduzetnika definiranim u nacionalnoj Strategiji - mapirano je 105 aktivnih društvenih poduzetnika. Najnovije istraživanje, mapiranje Europske komisije, u izvješću za Hrvatsku, koje je provela Davorka Vidović 2018. godine (u okviru EURICSE i EMES istraživačke mreže), identificiralo je 671 društvenog poduzetnika“, (<https://webmail.iskon.hr/? task=mail& action=get& mbox=INBOX& uid=2518& part=2 & frame=1& extwin=1>, preuzeto 20.9. 2019.)

Tablica 8 Rezultati mapiranja društvenih poduzetnika (Vidović, 2018)

Udruge koje djeluju za opće dobro i imaju registriranu gospodarsku djelatnost	441
Socijalne zadruge (uključujući 87 braniteljskih zadruga)	112
Zadruge s društvenom svrhom	25
Privatne zaklade koje obavljaju gospodarsku djelatnost	5
Trgovačka društva osnovana od strane udruga	65
Druga trgovačka društva s društvenom svrhom, koja posluju kao neprofitne organizacije	4
Ustanove s društvenom svrhom u vlasništvu udruga	12
Zaštitne radionice	7

Izvor: Petričević T. i Živković S. (2019) Priručnik o društvenom poduzetništvu za poduzetničke potporne institucije,

(<https://webmail.iskon.hr/? task=mail& action=get& mbox=INBOX& uid=2518& part=2 & frame=1& extwin=1>, str. 17, preuzeto 20.9. 2019.)

Ovim istraživanjem obuhvaćeno je dvanaest društvenih poduzetnika iz raznih područja Republike Hrvatske. Društveno-poduzetničko djelovanje ovih društvenih poduzetnika opisano u petom poglavlju.

## 4.5 INSTITUCIJE, POLITIKE I STRATEGIJE ZA RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

Djelovanje organizacija civilnog društva u Republici Hrvatskoj 1990-ih godina ovisilo je, isključivo o donacijama iz kojih su se financirale projektne aktivnosti sa svrhom pomoći skupinama koje su se nalazile u nepovoljnom društvenom položaju. Navedeni projekti organizacija civilnog društva provodili su se sporadično te je njihova održivost nakon prestanka financiranja često bila neizvjesna (Šimleša, Puđak, Majetić i Tonković, 2016). S ciljem unaprjeđenja postojećeg stanja i omogućavanja suradnje s organizacijama civilnog društva u Republici Hrvatskoj, Vlada Republike Hrvatske osnovala je 1998. godine Ured za udruge. Zadaća Ureda za udruge obuhvaća stvaranje poticajnog pravnog, institucionalnog i financijskog okvira za djelovanje udruga radi jačanja partnerstva s neprofitnim sektorom u provedbi javnih politika (<https://udruge.gov.hr/o-uredu/9> , preuzeto 5. 6. 2017.). Sljedeći poticaj jačanju potencijala civilnog društva u Republici Hrvatskoj predstavlja odluka Hrvatskog sabora iz 2003. godine o osnivanju Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva. Ciljevi Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva odnose se na poticanje aktivne uloge građana u razvoju svojih lokalnih zajednica, unaprjeđenje suradnje među organizacijama civilnog društva te poticanje međusektorske suradnje, poboljšanje sposobnosti organizacija civilnog društva za sudjelovanje u društvenom razvoju i podrška razvijanju društveno poduzetničkih aktivnosti koje povećavaju mogućnosti zapošljavanja u neprofitnom sektoru (Rosandić i Varga, 2012).

Od 2005. godine u Republici Hrvatskoj aktivno djeluje NESsT (*Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team*), organizacija koja podupire razvijanje djelotvornih društvenih poduzeća jer njihove aktivnosti značajno utječu na rješavanje ključnih socijalnih problema u zemljama čije tržišne ekonomije tek nastaju. Nakon procjene postojećih društveno poduzetničkih ideja, 32 organizacije u Republici Hrvatskoj izradile su svoje poslovne planove te su dobile pomoć u započinjanju poslovnog pothvata zahvaljujući potpori iz NESsT-a (<http://www.nesst.org/mission/>, preuzeto 5. 6. 2017.) .

Krajem 2009. godine održane su dvije konferencije za institucije i pojedince koji su bili upoznati s djelovanjem organizacija u području socijalne ekonomije. Konferencije su istovremeno imale i promotivnu ulogu u smislu upoznavanja šire javnosti s mogućnostima razvoja socijalne ekonomije i društvenog poduzetništva. Prvi takav događaj bio je Konferencija o društvenom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj: prilike i izazovi u organizaciji Vlade Republike Hrvatske i British Councila Hrvatske. Udruga Slap organizirala



je drugu konferenciju Socijalno poduzetništvo – pokretač razvoja (Šimleša, Puđak, Majetić i Tonković, 2016).

Značajna je uloga British Councila Hrvatske u prenošenju znanja i iskustava iz prakse društvenog poduzetništva u Velikoj Britaniji. Tako je na osnovi suradnje British Councila Hrvatske s Uredom za udruge Vlade Republike Hrvatske i Nacionalnom zakladom za razvoj civilnoga društva omogućeno izvođenje edukativnog programa o društvenom poduzetništvu pod nazivom Skills for Social Entrepreneurs, za predstavnike hrvatskih organizacija civilnoga društva (Cetina, 2015).

NESsT je omogućio i prvo izvještavanje o stanju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, 2007. godine, u obliku praktičnog priručnika naslova Pokreni se- Iskustva održivog društvenog poduzetništva u Hrvatskoj. Analizirajući potencijale za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, NESsT promovira samofinanciranje udruga na temelju prikupljenih iznosa od članarina, naplate usluga koje spadaju u aktivnosti udruga, iznajmljivanja prostora i opreme, autorskih prava te zarade od kamata. Pojam samofinanciranje udruga bio je uvod u razumijevanje složenijeg koncepta društvenog poduzetništva. Konferencija o samofinanciranju i socijalnom poduzetništvu u neprofitnom sektoru održana je 2007. godine u Zagrebu u organizaciji američkih organizacija AED-e (Akademija za razvoj edukacije) i USAID-a (Američka agencija za međunarodni razvoj) te NESsT-a (Šimleša, Puđak, Majetić i Tonković, 2016.). Međutim, djelovanje organizacija civilnoga društva u Republici Hrvatskoj još uvijek ovisi o državnim potporama. Udio u kojem organizacije civilnoga društva same financiraju vlastite programske aktivnosti još uvijek je manji od iznosa državnih potpora. Razlog tome su nedostatni kapaciteti ovih organizacija: ljudski resursi i potrebno znanje za poduzimanje samofinanciranja ili društveno-poduzetničkih pothvata (Rosandić i Varga, 2012).

Kao prvo NESsT poduzeće prepoznata je udruga RODA koja od 2007. godine dobiva potporu NESsT-a. Iako je udruga RODA već od 2004. godine promovirala upotrebu platnenih pelena naglašavajući koristi za zdraviji razvoj djece i očuvanje okoliša, RODA započinje proizvodnju platnenih pelena zahvaljujući NESsT-ovoj potpori u razvoju poslovnog plana, što joj omogućuje stjecanje dodatnih prihoda potrebnih za realizaciju programskih aktivnosti udruge. Na taj način RODA omogućuje zapošljavanje osobama s invaliditetom koje šivaju platnene pelene (Rosandić i Varga, 2012).

Pojmovi „društveno poduzetništvo“ i „socijalna ekonomija“ prvi se put spominju u Nacionalnoj strategiji stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2006. godine do 2011. godine. U ovom se dokumentu, u okviru socijalne ekonomije, na društveno poduzetništvo gleda kao na primjenu različitih modela samofinanciranja radi stjecanja prihoda koji omogućuju samoodrživost organizacije (Vincetić, Babić i Baturina, 2013., str. 270). Sljedeći nacionalni dokument koji je imao poticajno djelovanje na razvoj društvenog poduzetništva je Zajednički memorandum o socijalnom uključivanju Republike Hrvatske (*Joint inclusion memorandum – JIM*) iz 2007. godine. Navedeni dokument promovira deinstitucionalizaciju socijalnih usluga i potiče suradnju organizacija civilnog društva i državnih tijela u ovom području, što stvara povoljne prilike za pokretanje društveno-poduzetničkih pothvata društvenog poduzetništva u području socijalnih usluga (Vincetić, Babić i Baturina, 2016., str. 271).

Planiranje i nadziranje provedbe projekata koje su od 2005. godine provodile organizacije civilnog društva u okviru EU programa (CARDS, PHARE; IPA) bilo je u djelokrugu Vladina ureda za udruge. U suradnji s Ministarstvom rada i mirovinskog sustava, Vladin ured za udruge promiče razvoj socijalne ekonomije i društvenog poduzetništva kroz potpore koje su dostupne organizacijama civilnog društva putem projekata Europskog socijalnog fonda (Rosandić i Varga, 2012).

Na osnovi pojačanih promidžbenih aktivnosti Hrvatske gospodarske komore, sve više poduzeća prihvaća načela poslovanja koje se ponaša odgovorno prema sadašnjim potrebama i budućem socijalnom razvoju zajednice. Jedna od vodećih hrvatskih kompanija, Adris Grupa, osnovala je 2007. godine Zakladu Adris, u svrhu pomoći razvoju hrvatskog društva, što je doprinijelo promociji društvene odgovornosti među hrvatskim kompanijama i javnosti uopće (Rosandić i Varga, 2012.). Ciljevi su zaklade potpore obrazovanju djece i mladih, poticanje inovatorstva u kulturi, umjetnosti i znanosti, potpora projektima zaštite okoliša te projektima koji štite hrvatsku izvornost (<http://www.adris.hr/odnosi-s-javnosc/zaklada-adris/o-zakladi/>, preuzeto 6.6.2017.)

Udruga za kreativni razvoj Slap pokrenula je krajem 2009. godine inicijativu za osnivanje Foruma socijalnih poduzetnika kao neformalne organizacije udruga i organizacija u Republici Hrvatskoj koje su poduzimale aktivnosti socijalnog poduzetništva i socijalnog zapošljavanja. Kao rezultat ove inicijative nastao je projekt SEFOR koji je omogućio umrežavanje društvenih poduzetnika te potrebnu edukaciju i savjetovanja za socijalne poduzetnike u svrhu

stvaranja poticajnog okruženja za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. (preuzeto s <https://slap.hr/sefor/>, 10.6. 2017.). SEFOR je dio Regionalnog foruma socijalnog poduzetništva ESENSEE (Eko socijalna ekonomija network za Južnu i Jugoistočnu Europu). Cilj je ove neformalne mreže potaknuti kulturnu i socioekonomsku suradnju, ujedno i integrirani i održivi socioekonomski napredak zemalja u navedenoj regiji (Rosandić i Varga, 2012).

Kao poticaj daljnjem razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, Vlada Republike Hrvatske osnovala je 2009. godine Savjet za razvoj civilnog društva, „savjetodavno tijelo Vlade Republike Hrvatske, koje radi na razvoju suradnje Vlade Republike Hrvatske i organizacija civilnoga društva u Republici Hrvatskoj na provođenju Nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva, na razvoju filantropije, socijalnog kapitala i međusektorske suradnje u Republici Hrvatskoj“ (NN 11/2009, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_11\\_140\\_3404.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_11_140_3404.html), preuzeto 10.6.2017.). Krajem 2011. godine nekoliko vodećih udruga i organizacija civilnog društva koje su bile prepoznatljive po višegodišnjem promicanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj oformile su Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj ili CEDRA HR. Od 2012. godine Cluster djeluje „kao mreža centara podrške za postojeće i potencijalne društvene poduzetnike“ (<http://www.cedra.hr/hr/o-nama/cluster>, preuzeto 10.6.2017.). Cluster zagovara razvoj društvenog poduzetništva, potiče umrežavanje dionika iz civilnog, privatnog i javnog sektora radi jačanja kapaciteta za socijalni razvoj lokalnih zajednica. CEDRA HR povezuje šest regionalnih centara podrške razvoju društvenog poduzetništva i četrdesetak stručnih osoba koje se bave društvenim poduzetništvom u svojim lokalnim zajednicama, a to su centri podrške: Čakovec, Dubrovnik, Osijek, Rijeka, Split i Zagreb. (<http://www.cedra.hr/hr/o-nama/cluster>, preuzeto 10.6.2017.)

Nova Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva koja se odnosila na period od 2012. do 2016. godine naglašava mjere u svrhu jačanja uloge organizacija civilnog društva u socijalnom i ekonomskom razvoju kroz poticanje socijalnih inovacija i razvoj socijalno-poduzetničkih inicijativa organizacija civilnog društva (<https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Nacionalna%20strategija%20stvaranja%20poticajnog%20okru%20C5%BEenja%20za%20razvoj%20civilnog%20dru%20C5%A1tva%202012-2016.pdf>, preuzeto 6.6.2017.).

U Strategiji borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj (2014.-2020. godine) također se spominje razvoj društvenog poduzetništva, jedne od ključnih strateških aktivnosti u svrhu poboljšanja prilika na tržištu rada za teže zapošljive skupine (Šimleša, Puđak, Majetić i Tonković, 2016). Zadruga za etično financiranje (ZEF) osnovana je 2014. godine u svrhu osnivanja prve etične banke u Hrvatskoj. Poslovanje etične banke prvenstveno je fokusirano na unaprjeđenje opće dobrobiti i doprinos razvoju zajednice. Ulaganja etične banke odnosit će se „na projekte malih i srednjih poduzeća usmjerene na proizvodnju, preradu i profesionalne usluge, informatizaciju i nove tehnologije; poljoprivredu, osobito ekološku; socijalno poduzetništvo; obnovljive izvore energije; start-up poduzeća i poduzetnike početnike.“ (<https://www.ebanka.eu/faq>; preuzeto 10.6.2017.).

U travnju 2015. godine Vlada Republike Hrvatske usvojila je „Strategiju razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine“. Izradu strategije iniciralo je Ministarstvo rada i mirovinskog sustava koje je prepoznalo važnosti potencijal društvenog poduzetništva u poticanju zapošljavanja, pružanju socijalnih usluga i doprinosa socioekonomskom razvoju Republike Hrvatske.

#### **4.6 DOSTUPNOST OBRAZOVANJA O DRUŠTVENOM PODUZETNIŠTVU**

Iako je djelovanje društvenog poduzetništva omogućeno unutar postojećih pravnih propisa, nepostojanje formalnog zakonskog okvira ograničilo je njegove moguće rezultate. Zbog nepostojanja jedinstvene definicije nije bilo ujednačenih kriterija za pokretanje društvenog poduzetništva. Stoga se nije prepoznavala uloga društvenog poduzetništva u stvaranju općeg dobra (Singer i sur., 2011). Osim ograničenja koja je razvoju društvenog poduzetništva postavljao zakonski okvir, društvena poduzeća u Republici Hrvatskoj suočavaju se i s drugim izazovima koje predstavljaju prepreku njihovu razvoju, poput nedostatka početnog financiranja i loše infrastrukture te nestimulativnog okruženja zbog nedovoljnog razumijevanja značenja društvenog poduzetništva (Singer i sur., 2011).

Poznato je da su sveučilišta u mnogim zemljama dala svoj značajan doprinos razvoju i održivosti lokalnih zajednica i nacionalnih ekonomija, podržavajući razvoj društvenog poduzetništva i osjećaja socijalne odgovornosti mladih (Singer i sur., 2011). Singer navodi primjere sveučilišnih programa koji su omogućili studentima stjecanje znanja o društvenom poduzetništvu kroz potporu provedbi socijalno poduzetničkih pothvata u zajednicama. Primjeri su takvih programa: Center for Advancement of Social Entrepreneurship at Duke

University (Centar za unaprjeđivanje socijalnog poduzetništva na Sveučilištu Duke), Berea College Entrepreneurship for the Public Good (Program Poduzetništvo u svrhu općeg dobra na Visokoj školi Berea); Skoll Centre for Social Entrepreneurship at Oxford University (Skoll Centar za socijalno poduzetništvo na Sveučilištu Oxford); The Asian Institute of Management Social and Development Entrepreneurship (Azijski Institut za menadžment socijalnog poduzetništva i poduzetništva u razvoju). Program The Sustainable Venturing Initiative at the University of Colorado (Inicijativa za održivo ulaganje na sveučilištu Colorado) ima naglasak na održivosti socijalnog poduzetništva. Tata Institute of Social Sciences (Institut Tata za društvene znanosti) razvija prvi poslijediplomski studij socijalnog poduzetništva u Indiji. Suradnjom Katoličkog sveučilišta Louvain i Sveučilišta Liege u Belgiji nastao je prvi doktorski studij društvenog poduzetništva, a magisterij iz društvenog poduzetništva dostupan je na nekoliko sveučilišnih programa u Velikoj Britaniji i Sveučilištu Cork u Irskoj. (Singer i sur., 2011. str. 20)

U Republici Hrvatskoj nije prepoznata uloga koju društveno poduzetništvo može imati u razvoju lokalnih zajednica pa se aktivnosti društvenog poduzetništva promatraju u okviru djelovanja udruga. Zbog nedovoljne zastupljenosti društvenog poduzetništva u formalnim programima obrazovanja u Republici Hrvatskoj, potrebna znanja za pokretanje socijalno-poduzetničkih aktivnosti vrlo su ograničenih razmjera. Međutim, sve je veći interes za poduzetničko obrazovanje na svjetskim sveučilištima i poslovnim školama. Prvi cilj poduzetničkog obrazovanja je educiranje o poduzetništvu na svim razinama formalnog i neformalnog obrazovanja. Drugi se cilj odnosi na razne oblike neformalnog obrazovanja s naglaskom na tijek poduzetničkog djelovanja (Oberman Peterka, 2013). Nasuprot uvriježenom mišljenju kako su poduzetničke osobine urođene, poduzetništvo se može podučavati i naučiti (Oberman Peterka, 2008).

„Treći cilj poduzetničkog obrazovanja odnosi se na pripremanje pojedinaca da postanu poduzetnici, te da upravljaju novim poduzećem. Ovaj cilj ostvaruje se kroz „vježbanje“ poduzetništva u simuliranom okruženju, te kroz osiguravanje osnovnih vještina i informacija o tome „kako“ pokrenuti i voditi malo poduzeće i „kako“ biti poduzetnikom“. (Oberman Peterka, 2013, str. 2).

Razvijenost ljudskih resursa te poduzetničke i upravljačke vještine vodstva u udrugama značajno utječu na pokretanje i provođenje društveno-poduzetničkih pothvata. Singer naglašava važnost obrazovanja za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Prema Singer; „Hrvatska sveučilišta ne djeluju dovoljno aktivno kad se radi o uključivanju društvenog poduzetništva u kurikulume i edukativne programe. Razlog njihovoj slaboj aktivnosti je što društveno poduzetništvo još uvijek vide kao marginalnu aktivnost neprofitnih organizacija ili društveno odgovornog poslovanja.“ O društvenom poduzetništvu uči se unutar predmeta o poduzetništvu, na ekonomskim fakultetima u Zagrebu i Osijeku, Zagrebačkoj školi ekonomije i menadžmenta i na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ gdje studenti diplomskog studija Management i poduzetništvo slušaju kolegij Društvene inovacije i poduzetništvo, u sklopu kojeg surađuju s društvenim poduzetnicima. Sporo ulaženje društvenog poduzetništva u edukativne programe visokih škola ograničava hrvatske studente u prepoznavanju uloge društvenog poduzetništva u razvoju vlastite zajednice (Singer i sur., 2011, str. 20).

Zbog nedovoljne spremnosti hrvatskih sveučilišta za izučavanje društvenog poduzetništva, hrvatski studenti ne prepoznaju društveno poduzetništvo kao mogući izbor karijere, niti prepoznaju mogućnost osobnog razvoja kroz bavljenje društvenim poduzetništvom. Međutim, upravo su hrvatska sveučilišta odgovorna za iniciranje edukacije o društvenom poduzetništvu koje potiče rješavanje socijalnih pitanja u korist općih interesa društva. (Singer i sur., 2011). Sveučilišta bi trebala dati znatan doprinos u stvaranju strategija i politika regionalnog razvoja te u pronalaženju novih tehnologija i poslovnih modela u čemu se očituje njihova društvena odgovornost (Oberman Peterka, 2008).

Međutim, većina obrazovnih poduzetničkih programa prilagođena je potrebama poslovnog sektora te se specifičnostima drugih područja poduzetničkog djelovanja ne posvećuje dovoljna pozornost (Oberman Peterka, 2013).

## **5 EMPIRIJSKI DIO ISTRAŽIVANJA**

### **5.1 STUDIJE SLUČAJA NEKOLIKO ORGANIZACIJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Djelovanje društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj omogućuje socijalno uključivanje i radnu integraciju ranjivih skupina društva što ima za posljedicu socijalne i ekonomske učinke na položaj pojedinca i razvoj zajednice.

Društveni poduzetnici, koji vode organizacije društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, stječu potrebna znanja o društvenom poduzetništvu izvan okvira formalnog obrazovanja. Stoga se ovo istraživanje fokusira na pitanja o razumijevanju značenja i djelovanja društvenog poduzetništva te na ulogu edukacije o društvenom poduzetništvu u razvoju društvenog poduzetništva i uspješnom vođenju društveno-poduzetničkih aktivnosti u Republici Hrvatskoj.

Djelovanje odabranih organizacija opisano je na sljedeći način. U prvom dijelu daje se pregled korištene metodologije i prikupljanja traženih podataka. Drugi dio donosi informacije o organizacijama odabranim za studije slučaja. Rekapitulacija studija slučajeva daje se u trećem dijelu. Analiza odgovora na pitanja iz intervjua daje se u četvrtom dijelu.

#### **5.1.1 Metodologija i prikupljanje traženih podataka**

Intervjui s društvenim poduzetnicima u Republici Hrvatskoj obavljani su putem e-maila. Molbe za sudjelovanje u intervjuu poslani su 20. srpnja 2017. godine na e-mail adrese sedamnaest organizacija koje se bave društvenim poduzetništvom (socijalne zadruge, društvena poduzeća i udruge), imajući u vidu teritorijalnu rasprostranjenost ovih organizacija po različitim područjima Republike Hrvatske.

Tablica 9 Organizacije u Republici Hrvatskoj koje se bave društvenim poduzetništvom kontaktirane radi mogućeg intervjua

UPUĆENA MOLBA ZA	MOLBA PRIHVACENA
SUDJELOVANJE U INTERVJU	
1. Udruga DEŠA iz Dubrovnika	DA
2. Udruga za osobe s invaliditetom PRIJATELJ iz Metkovića	DA
3. Socijalna zadruga HUMANA NOVA iz Čakovca	DA
4. ACT grupa iz Čakovca	DA
5. Udruga MI iz Splita	NE
6. Cluster za eko-društveni razvoj i inovacije – CEDRA Split iz Splita	DA
7. Centar za tehničku kulturu Rijeka	NE
8. Socijalna zadruga PUT iz Rijeke	NE
9. Udruga za rehabilitaciju i edukaciju VISOKI JABLANI iz Rovinja	DA
10. Udruga za kreativni razvoj SLAP iz Osijeka	NE
11. Udruga djece i mladih s teškoćama u razvoju ZVONO iz Belišća	DA
12. Socijalna zadruga PRUŽIMO RUKA iz Bjelovara	DA
13. Društveno poduzeće HEDONA iz Križevaca	DA
14. Braniteljsko socijalno-radna zadruga IDEJA iz Ozlja	NE



UPUĆENA MOLBA ZA	MOLBA PRIHVACENA
SUDJELOVANJE U INTERVJU	
15. Udruga RODA iz Zagreba	DA
16. Socijalna zadruga MARTINOV PLAŠT iz Zagreba	DA
17. Socijalna zadruga RELAX iz Zagreba	NE

Izvor: Izrada autorice

Pristanak za intervju nije potvrdilo šest organizacija: Udruga MI Split, Socijalna zadruga RELAX iz Zagreba, Socijalna zadruga PUT iz Rijeke, Centar za tehničku kulturu iz Rijeke, Braniteljska socijalno-radna zadruga iz Ozlja i Udruga za kreativni razvoj SLAP iz Osijeka. Četiri od navedenih šest organizacija nikako nije odgovorilo. Direktorica Udruge za kreativni razvoj SLAP iz Osijeka javila se i zamolila da joj se pošalju pitanja, međutim nikad na njih nije odgovorila. Nakon poslanih zamolbi za intervju Socijalnoj zadruzi Relax iz Zagreba, javio se Masažni centar RELAX s obrazloženjem kako od 1. siječnja 2017. godine Zadruga osoba s invaliditetom RELAX više ne radi jer je u stečaju te više nema zaposlenika. Masažni centar RELAX neslužbeni je nasljednik djelatnosti zadruge te je sada u vlasništvu trgovačkoga društva i više se ne bavi socijalnim poduzetništvom. Tek po dobivenom pisanom pristanku o sudjelovanju u intervjuu, ostalim sudionicima poslana su pitanja na koja su odgovorili ovim redoslijedom (Prilog 11.3.).

Tablica 10 Organizacije socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i njihovi predstavnici s kojima je obavljen intervju

RED. BR.	ORGANIZACIJA	POZICIJA	DATUM I VRIJEME
1.	Socijalna zadruga HUMANA NOVA Čakovec	Upravitelj socijalne zadruge	26. srpnja 2017. 16:04
2.	Društveno poduzeće HEDONA Križevci	Voditelj prodaje i marketinga	28. srpnja 2017. 2:29

RED. BR.	ORGANIZACIJA	POZICIJA	DATUM I VRIJEME
3.	Udruga osoba s invaliditetom PRIJATELJ Metković	Predsjednik	29. srpnja 2017. 19:48
4.	ACT Grupa Čakovec	Direktor	6. kolovoza 2017. 4:43
5.	CEDRA Split	Direktor	6. kolovoza 2017. 9:44
6.	Udruga DEŠA Dubrovnik	Predsjednica	9. kolovoza 2017. 3:16
7.	Udruga za rehabilitaciju i edukaciju VISOKI JABLANI Rovinj	Predsjednica	10. kolovoza 2017. 8:13
8.	Socijalno-uslužna zadruga MARTINOV PLAŠT Zagreb	Predsjednica	11. kolovoza 2017. 9:46
9.	Udruga RODA – Roditelji u akciji Zagreb	Izvršna direktorica	14. kolovoza 2017. 7:37
10.	Socijalna zadruga PRUŽIMO RUKA Bjelovar	Predsjednica	18. kolovoza 2017. 3:59
11.	Udruga djece i mladih s teškoćama u razvoju ZVONO Belišće	Predsjednica	23. kolovoza 2017. 22: 48
12.	Društveno poduzeće PUNKT d.o.o. Pula	Direktorica	17. ožujka 2019. 2:40

Izvor: Izrada autorice

U vremenu od 20. srpnja do 23. kolovoza 2017. godine intervjuirano je jedanaest socijalnih poduzetnika. Od jedanaest intervjuiranih socijalnih poduzetnika bilo je pet muškaraca i šest žena. Što se tiče životne dobi intervjuiranih osoba, dvoje su u dobi od 25 – 35 godina, četvero su u dobi od 35 – 50 godina života, tri su osobe starije od 50 godina, a dvije su osobe izbjegle

odgovor na ovo pitanje. U pogledu stupnja obrazovanja, jedna je osoba završila magisterij, pet ih ima visoku stručnu spremu, jedna višu, dvije srednju, a dvije ispitane osobe nisu dale odgovor na ovo pitanje.

Tablica 11 Intervjuirani socijalni poduzetnici po spolu, dobi i obrazovanju

STRUČNA SPREMA	BROJ	UDIO (%)
MAGISTERIJ	1	11,1
VISOKA STRUČNA SPREMA	5	55,6
VIŠA STRUČNA SPREMA	1	11,1
SREDNJA STRUČNA SPREMA	2	22,2
SPOL		
MUŠKI	5	41,7
ŽENSKI	7	58,3
DOB		
25-35	2	20
35-50	5	50
VIŠE OD 50	3	30

Izvor: Izrada autorice

Prvi intervjui, obavljeni u vremenu od 20. srpnja do 23. kolovoza 2017. godine, imali su petnaest pitanja pomoću kojih se nastojalo saznati što je motiviralo društvene poduzetnike na pokretanje društveno-poduzetničkih pothvata, kako su stjecali potrebna znanja o društvenom poduzetništvu, je li javnost dovoljno upoznata sa značenjem i ulogom društvenog poduzetništva, je li potrebno edukaciju o društvenom poduzetništvu uvesti ju visokoškolske obrazovne programe, koje su prepreke i poticaji za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te kako etičnost društvenog poduzetnika djeluje na ostvarenje društveno-poduzetničkih aktivnosti. Kako bi se stekao bolji uvid o stjecanju i provedbi edukacije o društvenom poduzetništvu u navedenim organizacijama, o provođenju radne integracije ugroženih skupina te o načinu financiranja društveno-poduzetničkih aktivnosti i ostvarenom ukupnom prihodu, 27. listopada 2018. godine vođen je drugi intervju u kojemu je postavljeno dodatnih deset pitanja (Prilog 11.4.).

Naknadno je obavljen intervju s direktoricom društvenog poduzeća PUNKT d.o.o. iz Pule koja je intervjuirana 17. ožujka 2019. godine, neposredno nakon njezine prezentacije na konferenciji Udruge poslovnih žena KRUG ogranak Dubrovnik pod nazivom „Okreni ploču“. Direktorica navedenog društvenog poduzeća je u dobnoj skupini od 30-50 godina i ima visoku stručnu spremu.

Svih dvanaest društvenih poduzetnika odgovorilo je na pitanja iz intervjua putem e-maila. Većina intervjuiranih društvenih poduzetnika odgovorila je na postavljena pitanja u naznačenom roku. Ipak, radi dobivanja odgovora od svih društvenih poduzetnika kojima su pitanja upućena, isti su kontaktirani kako bi ih se podsjetilo na poslana pitanja i zamolilo za odgovor. Po primitku odgovora, svakom društvenom poduzetniku je zahvaljeno na vremenu i razumijevanju.

Metoda intervjua koristila se kako bi se otkrilo što je motiviralo društvene poduzetnike za započinjanje društveno-poduzetničkih aktivnosti, kako bi se saznalo o njihovim postignućima, izazovima s kojima se suočavaju te o ulozi koju je imala edukacija o društvenom poduzetništvu na uspješnost upravljanja njihovim društveno-poduzetničkim pothvatima. U analizi studija slučaja primjenjuje se kvalitativna metoda kako bi se indukcijom dobilo bolje razumijevanje o djelovanju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

### **5.1.2 Opis oglednih organizacija**

U ovom dijelu opisuju se ogledne organizacije koje su sudjelovale u ovom kvalitativnom istraživanju. Kroz opis oglednih organizacija analizira se nastanak i razvoj organizacija društvenog poduzetništva te se prikazuje doprinos ovih organizacija inovativnom modelu rješavanja postojećeg socijalnog problema.

#### Slučaj 1 - ACT grupa

Rješenje socijalnih problema ACT grupa vidi u društvenim inovacijama te u umrežavanju društvenog kapitala unutar zajednice. Kroz provedbu društveno-poduzetničkih pothvata, ACT grupa osmišljava inovativan pristup poboljšanju određene nepovoljne socijalne ravnoteže. U ACT grupi smatraju kako je inovativan pristup neophodan u svrhu iskorištavanja svih raspoloživih resursa radi razvoja novih društvenih vrijednosti.

Zahvaljujući djelovanju ACT grupe u proteklih desetak godina stvorena su nova zaposlenja, omogućena je radna integracija dugotrajno nezaposlenih i marginaliziranih osoba te je započeta multisektorska suradnja. U navedenom razdoblju osnovano je osam društvenih poduzeća koja čine današnju ACT grupu – konzorcij društvenih poduzeća različitih pravnih oblika.

Društvena poduzeća unutar ACT grupe su: ACT Printlab d.o.o., ACT Konto d.o.o., Centar za pomoć u kući Međimurske županije, Socijalna zadruga Humana Nova Čakovec, Socijalna

poljoprivredna zadruga Domaći vrt, Škola socijalne ekonomije, Zeleni prostori i ACT grupa - potporna zadruga. Tematska područja djelovanja ACT grupe su: ekološka poljoprivreda, održivo zbrinjavanje otpada, proizvodnja tekstila, pomoć u kući, obrazovanje, dizajn i grafičke usluge, knjigovodstvene usluge i drugo.

ACT grupa ukupno zapošljava 51 osobu i okuplja 187 volontera. Osobe u nepovoljnom socijalnom položaju čine 43% zaposlenih. Zaposlenici su u udjelu od 83% stanovnici lokalne zajednice. Na žene otpada 71% zaposlenih, dok su 29% zaposleni muškarci. Prosječna dob zaposlenih je 38 godina.

Godišnji prihod ACT grupe je 9.256.421,00 kuna. Od toga se 48% odnosi na prihod ostvaren od prodaje roba i usluga, a 45% na prihod od donacija i 7% iz drugih izvora. Prihod od donacija u 2017. godini iznosio je 4.174.859 kuna ili 45% (50% donacija pravnih subjekata, 20% donacija iz međunarodnih izvora, 22% donacija iz državnog proračuna, 7% proračun lokalnih jedinica, 1% pojedinačni priloz). Ostvaren povrat u državni proračun (kroz plaće, doprinose, PDV i poreze) bio je 1.387.664,00 kuna, što je za 41% više od dobivenih državnih donacija. Povrat u lokalni proračun kroz plaće zaposlenika bio je 459.410,00 kuna. U 2017. godini ACT grupa je ostvarila 4.913.372,00 kuna vrijednosti za lokalnu zajednicu, dok je iz lokalnog proračuna primila samo 316.143,00 kuna. Volontiralo je 187 osoba i zajednici su poklonili 3.872 sati kroz različite oblike intelektualnog ili fizičkog rada u vrijednost od 142.023,00 kuna.

Na svim se razinama provode načela „zelenog ureda“. Upotreba uredskog papira svedena je na minimum, a voda i struja troše se racionalno. Umjesto putovanja, organiziraju se online sastanci, a prilikom odlaska na poslovni put, više osoba dijeli jedan automobil. S ciljem smanjenja ugljičnih tragova, 12% zaposlenih dolazi na posao biciklom, dok 55% njih putuje na posao dijeleći automobil. Sve informacije o aktivnostima poduzeća ACT grupe dostupne su na web stranici <http://act-grupa.hr/>

ACT grupa redovno organizira interne radionice o društvenom poduzetništvu i omogućuje radnicima i volonterima specifične eksterne edukacije. U prosjeku ACT grupa radi 50-tak edukacija godišnje za naručitelje.

Prilikom odgovaranja na prvo pitanje iz intervjua „*Kako biste Vi definirali socijalno poduzetništvo i njegovo djelovanje?*“ predsjednik ACT grupe, napomenuo je:

*„Preporuka je koristiti termin društveno poduzetništvo jer ga tako definira jedini oficijelni relevantan dokument Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2015.- 2020. godine. Inače se opet zbunjuje javnost.“*

Predsjednik ACT Grupe definirao je društveno poduzetništvo kao „*model poduzetničkog djelovanja koji karakteriziraju minimalno četiri ključne odrednice: izražena društvena inovacija, kontinuirana proizvodnja i prodaja tržišno orijentiranog proizvoda/usluge: autonomija djelovanja i demokratski modeli upravljanja – sudioničko upravljanje/ekonomska demokracija; zaključavanje imovine za korištenje u društveno-poduzetničke svrhe.*“ Po njegovu mišljenju, društvena poduzeća su organizacije sa snažnom ekonomskom aktivnošću koja poslovni model baziraju na principu trostruke bilance – ravnoteže ekonomskih, društvenih i okolišnih ciljeva. Na pitanje „*Otkad Vam je poznat pojam „društveno poduzetništvo“ i kako ste za njega saznali?*“, odgovorio je kako je početkom 2000-ih godina prvi put čuo za pojam neprofitnog poduzetništva. Zahvaljujući suradnji s međunarodnom organizacijom NESsT, 2006. godine upoznao se s pojmom društvenog poduzetništva. Kako ga je nova spoznaja zainteresirala, počeo je čitati i istraživati stranu literaturu. Od tada do danas kontinuirano se bavi mapiranjem i istraživanjem društveno-poduzetničkih praksi kroz akademsko i neformalno obrazovanje te radi kao konzultant i trener iz područja društvenog poduzetništva. Predsjednik ACT Grupe smatra da u Hrvatskoj značenje i uloga društvenog poduzetništva nije poznata široj javnosti: „*Svaki odmak prema Centralnoj i Zapadnoj Europi je skroz druga priča. Javnost društveno poduzetništvo velikim dijelom razumije već u Sloveniji, Austriji pa dalje u zemljama koje imaju više desetljeća prakse i sustavno uređenog okvira za razvoj društvenog poduzetništva.*“ Smatra da aktivnosti društvenog poduzetništva nisu dovoljno predstavljene u javnosti, niti na odgovarajući način, „*ali ključni preduvjet za to su snažna, ekonomski održiva društvena poduzeća i dobro razvijen potporni okvir (zakonski, institucionalni i financijski) društvenom poduzetništvu. Ništa od toga nemamo u Hrvatskoj, niti se kontinuirano i strukturno na tome radi. Napori vaninstitucionalnih organizacija poput ACT grupe su nedovoljni da pokažu brze rezultate i promjene.*“

Kad je pokrenuo prvi poduzetnički pothvat, predsjednik ACT Grupe nije imao nikakvo znanje o ekonomiji i poduzetništvu. U posljednjih petnaest godina stjecao formalno i neformalno obrazovanje o društvenom poduzetništvu na koje gleda kao na model nadogradnje, potvrde i propitivanja naučenih lekcija o poduzetničkom djelovanju. Po njegovu mišljenju takav pristup učenju je važan jer, prema njegovim riječima „*učenje o poduzetništvu bez prakse je besmisao*“. Magistrirao ekonomiju u Sloveniji i završio specijalistički studij u Mađarskoj, a

trenutno završava specijalistički master studij u Irskoj (MBS Cooperative and Social Enterprise). Godišnje pohađa desetak radionica na teme relevantne za društveno-poduzetničko djelovanje. Osim toga predsjednik ACT Grupe, kao društveni poduzetnik, svakodnevno uči te kontinuirano razvija, implementira i propituje modele društveno-poduzetničke prakse. Na sedmo pitanje „*U kojoj su mjeri Vam stečena znanja pomogla u ostvarenju poduzetničkog cilja i socijalne misije Vaše organizacije?*“, odgovorio je:

*„Dosta. Prvenstveno kao potvrda da nešto radim dobro ili loše te kao impuls za propitivanje, razmišljanje i razvoj novih modela. Obrazovanje ne smije biti samo teoretski okvir koji se propituje i diskutira. Obrazovanje za poduzetništvo je multidisciplinarno područje koje treba imati fokus na praksi i učenju.“*

Pomoću osmog pitanja htjelo se saznati je li potrebno obrazovanje o društvenom poduzetništvu uvesti u obrazovne programe visokoškolskih institucija, na što je predsjednik ACT Grupe odgovorio kako je praksa u razvijenim europskim, američkim i azijskim zemljama pokazala važnost obrazovanja o društvenom poduzetništvu te smatra da bi, svakako, trebalo i u Hrvatskoj uvesti društveno-poduzetničko obrazovanje u obrazovne programe visokoškolskih institucija.

Rezultati društveno-poduzetničkog djelovanja ACT grupe doprinose unaprjeđenju opće dobrobiti lokalne zajednice. ACT grupa rješenje socijalnih problema vidi u društvenim inovacijama te (re)aktiviranju društvenog kapitala zajednice. Stoga osmišljava inovativan pristup razvoju i potpori društveno-ekonomskim pothvatima što je neophodno kako bi se svi raspoloživi resursi iskoristili za nove prilike koje trebaju biti generatori zapošljavanja i novih društvenih vrijednosti. ACT grupa navrijeme prepoznaje neiskorištene ljudske, materijalne i prostorne resurse u svom neposrednom okruženju, kao i njihovu vrijednost i potencijal. Posljednjih deset godina djelovanja rezultiralo je generiranjem novih radnih mjesta, integracijom dugotrajno nezaposlenih i marginaliziranih skupina, uravnoteženim korištenjem i raspodjelom raspoloživih resursa u lokalnoj zajednici, otvaranjem i održavanjem multisektorskih poslovnih suradnji. U tom je razdoblju osnovano ukupno osam društvenih poduzeća raznih pravnih oblika koja se 2013. godine okupljaju u ACT grupu, konzorcij društvenih poduzeća. Danas je ACT grupa vodeći primjer društvenog poduzetništva u Hrvatskoj i Zapadnom Balkanu te ključna potporna organizacija za razvoj društvene ekonomije u Hrvatskoj. Organizacije članice zapošljavaju preko pedeset osoba od kojih je više od 50% u nepovoljnom položaju.

Tablica 12 Društveni povrat društveno-poduzetničkog djelovanja ACT grupe, vrijednost za lokalnu zajednicu

2.481.400 kn	uloženo u lokalnu zajednicu putem plaća i naknada za nezaposlene - 91% radnika/ica dolazi iz lokalne zajednice
1.268.886 kn	uloženo je u lokalnu zajednicu suradnjom s lokalnim dobavljačima
8.400 kn	240 sati su radnici/ice donirali/e zajednici svojim volonterskim radom
14.728 kn	iznos donacija koje su podijeljene u lokalnoj zajednici
3.768.414 kn	ukupno uloženo u lokalnu zajednicu *

\*za lokalnu zajednicu ACT grupa je stvorila vrijednost u iznosu od 3.768.414 kn, dok je istovremeno iz lokalnog proračuna (JLS/JLRS) primila 92.172 kn (40:1)

Izvor: Izvještaj o društvenom utjecaju za 2015. , [http://act-grupa.hr/wp-content/uploads/2016/07/AG\\_SocialImpactReport2015\\_HR.pdf](http://act-grupa.hr/wp-content/uploads/2016/07/AG_SocialImpactReport2015_HR.pdf), str 21, datum ulaska 19.9.2017.

Na pitanje „Koji akteri u lokalnoj zajednici prepoznaju Vaše napore i na koji način pružaju potporu Vašem djelovanju?“, predsjednik ACT Grupe je odgovorio:

*„Prvenstveno građani i građanke koji imaju funkciju ključnih kupaca, donatora (što je očigledno u modelu socijalne zadruge Humana Nova Čakovec) i volontera/volonterki. Državne institucije daju vrlo slabu potporu ukupnom razvoju društveno-poduzetničkih praksi u Međimurju. Kad je riječ o specifičnim suradnjama, možemo izdvojiti suradnju s Hrvatskim zavodom za zapošljavanje Čakovec i Centrom za socijalnu skrb Čakovec. Lokalne vlasti nisu posljednjih deset godina dale nikakvu značajnu potporu razvoju društveno-poduzetničkih praksi u okviru ACT grupe. Možemo jedino izdvojiti suosnivanje i suupravljanje kroz civilno-javno partnerstvo sa Centrom za pomoć u kući Međimurske županije, gdje se Međimurska županija aktivno uključila u kontinuirano sufinanciranje poslovanja organizacije.“*

Po njegovu mišljenju, postoje široke mogućnosti razvoja ljudskih resursa u ovom području:

*„ od specijalizacije ekonomskog učenja za menadžere društvenih poduzeća, preko edukacije potpornih funkcija (case managera, job coachera...), do edukacija / prekvalifikacija /dokvalifikacija osoba u nepovoljnom položaju u obrazovnim institucijama, putem neformalnih edukacija, učenja na radnom mjestu itd. Ključno je za to osigurati financijska*



*sredstva za razvoj i provedbu kurikuluma edukacijskih programa, osigurati kadar za implementaciju i razvijati/testirati/validirati modele radne integracije u društvenim poduzećima.“*

Što se tiče provedbe aktivnosti Strategije društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, smatra da se one ne provode pa su stoga prepreke razvoju društvenog poduzetništva i slabosti društveno-poduzetničkog ekosustava u Republici Hrvatskoj koje su identificirane u okviru Strategije još uvijek relevantne. Sebe smatra društvenim inovatorom i poduzetnikom, a o vlastitom motivu za pokretanje društvenog poduzetništva kaže:

*„Ključni motiv mi je individualna i sistemska promjena kao rezultat djelovanja. Individualna, na razini ljudi s kojima radim (naročito osobe na radnoj integraciji, edukacijama, stalni radnici/ice). Motiviraju me promjene nabolje u životima mnogih s kojima smo radili i radimo. Individualna promjena i na osobnoj razini jer kontinuirano prolazim proces transformacije i učenja o sebi i na sebi, vjerujem da sam stabilnija, učinkovitija, kvalitetnija osoba nego prije 20 godina. Sistemska promjena na razini promjene zakonodavnog, institucionalnog ili financijskog okvira nabolje - veseli i motivira svaki novi propis, model, instrument koji otvara i podupire društveno-poduzetničke prakse.“*

ACT grupa postiže društveno korisne ciljeve, u prvom redu, direktno kroz edukacijske programe (pripremu nezaposlenih za tržište rada), radno-integracijske programe (učenje kroz rad, integrativno zapošljavanje, zapošljavanje uz podršku), dugoročno zapošljavanje, redistribuciju dobiti u razvojne programe u lokalnoj zajednici, itd. Na indirektan način, ACT Grupa postiže društveno korisne ciljeve kroz razne istraživačke projekte, razvojne projekte i zagovaračke aktivnosti.

Kako o sposobnostima društvenog poduzetnika ovisi uspjeh društveno-poduzetničkih pothvata, u ACT Grupi smatraju kako se pred društvenog poduzetnika postavljaju velika očekivanja. Stoga kao ključne osobine društvenog poduzetnika ističu poduzetnički duh, kreativnost, inovativnost i ustrajnost te izrazite osobine vođe, uz upravljačke, komunikacijske i prodajne vještine. Po mišljenju njihova predsjednika, uz navedeno, društveni poduzetnik treba imati i izražene financijske, tehničke (ICT) vještine, treba biti sposoban raditi u timu te imati progresivno strateško razmišljanje.

Ipak, po njegovu mišljenju, za sada većinu društvenih poduzeća u Hrvatskoj vode osobe koje ne posjeduju navedene kompetencije, što je posljedica prakse da društveno-poduzetničke pothvate pokreću organizacije civilnog društva i neprofitne organizacije koje raspolažu s vrlo

malo poduzetničkog znanja i iskustva. Stoga je mišljenja da je važno hitno organizirati specifičnu edukaciju za društvene poduzetnike kako bi stekli osnovna znanja u područjima menadžerskih vještina: odlučivanja, planiranja, organiziranja, komunikacije, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja, upravljanja financijama i kontrolinga jer se bez osnaživanja ključnih ljudi u društvenim poduzećima, ne može imati dobre rezultate u sektoru društvenog poduzetništva.

Iz odgovora predsjednika ACT mogu se identificirati smetnje u razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te prepoznati neosporna uloga edukacije u postizanju bolje uspješnosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i važnost edukacije razvoju ljudskih potencijala u ovom području.

#### Slučaj 2 – UDRUGA PRIJATELJ

Udruga osoba s invaliditetom PRIJATELJ Metković osnovana je 20. lipnja 2003. godine u Metkoviću kao pravna, nevladina i neprofitna organizacija. Njezin pravni oblik je udruga civilnog društva te je registrirana po Zakonu o udrugama pri Uredu državne uprave u Metkoviću.

Programi djelovanja udruge fokusirani su na osobe s invaliditetom i djecu s posebnim potrebama. Cilj je udruge stvaranje sustava koji će omogućiti uvažavanje potreba i poštovanje dostojanstva osoba s invaliditetom u području tržišta rada i u sektoru socijalne skrbi u skladu s načelima izjednačavanja mogućnosti osoba s invaliditetom.

O motivima osnivanja Udruge, predsjednik Udruge osoba s invaliditetom PRIJATELJ, kaže:

*„Budući da sam vrlo rano od izuzetno aktivne osobe postao osoba s invaliditetom i ograničenim radnim mogućnostima, veliki psihički problem bio mi je – što sutra? Kao bivši gospodarstvenik i sportski trener nisam se mirio s predviđanjima da neću moći mnogo toga. Osnivanjem udruge do izražaja su došle moje organizacijske sposobnosti i nemiran duh. Okupio sam ekipu i počeli smo s izradom suvenira kao jednim od rehabilitacijskih programa. Svoje viđenje razvoja udruge prenio sam i na ostale članove koji su to prihvatili i krenuli smo u nepoznato. Danas znamo da je to nepoznato bilo socijalno ili društveno poduzetništvo. Jedan uspješno napisan i odobren projekt rađao je drugi i došli smo da danas udruga i zadruge zapošljavaju 73 osobe, a od toga su njih 14 osobe s invaliditetom. Na jednoj edukativnoj radionici u Dugopolju u organizaciji Ministarstva rada bili smo pozvani da*

*ispričamo naša iskustva, odnosno da upoznamo prisutne s time što radimo. Nakon izlaganja i detaljnog upoznavanja prisutnih, jedan od predavača na radionici, gospodin iz Francuske, oduševljeno nam je priopćio da je to što mi radimo socijalno ili društveno poduzetništvo ili društvena ekonomija. Od tada smo se zainteresirali za ovaj vid gospodarske djelatnosti te danas djelujemo u 700 m<sup>2</sup> prostora. Vrijednost naše opreme iznosi preko 3.000.000,00 kuna, ali najvrjedniji su nam ljudski resursi koji svoja znanja prenose na osobe s invaliditetom. Neki od edukatora zaposlenih u Udruzi i sami su osobe s invaliditetom čije je prvo i jedino zaposlenje bilo u Udruzi. Moje obrazovanje, inženjer sam cestovnog prometa, nije nešto vezano za socijalno poduzetništvo. Ali sklonost k inovacijama i želja da se napravi nešto novo, da se ode korak dalje, doprinijeli su da i ja i moja okolina usvojimo nova znanja i nove navike.“*

Poput ostalih pojedinaca i organizacija koje započinju razvoj društveno-poduzetničkih aktivnosti, u udruzi PRIJATELJ učili su iz vlastitih iskustava i pogrešaka. Nakon provedenog projekta Spomen dan na Vukovar odlučili su sami proizvoditi svijeće. Najprije su parafinske uloške izrađivali u čašama, a plastičnu ambalažu kupovali. Nakon toga su, zahvaljujući donacijama, kupili dva stroja za izradu uložaka i povećali proizvodnju. Želeći smanjiti onečišćenje okoliša velikim brojem plastičnih svijeća, pokrenuli su proces reciklaže na području doline Neretve koji nastoje proširiti i na područje čitave Dubrovačko-neretvanske županije. Zbog nedovoljne prepoznatosti značaja navedenih aktivnosti od strane lokalne i regionalne zajednice, izostaju potrebne donacije što bi pomoglo svesti na najmanju moguću mjeru zagađenje nadgrobnim lampionima na području Dubrovačko-neretvanske županije. Jedan je od ciljeva udruge kupiti stroj za puhanje plastike kako bi se opskrbili svom potrebnom opremom te povećali proizvodnju i omogućili zapošljavanje najmanje 4-6 osoba iz marginaliziranih skupina.

U udruzi PRIJATELJ na društveno poduzetništvo gledaju kao na oblik poslovanja vođen prvenstveno društvenim ciljevima te stvaranjem pozitivnog društvenog i okolišnog učinka. Smatraju da u društvenim poduzećima proizvode i usluge stvaraju one društvene skupine koje su isključene iz tržišta rada. Po njihovu mišljenje prvenstveni cilj društvenog poduzetništva nije povećanje profita, pa tako ni raspodjela dobiti, već ispunjenje društvenih zadaća – pomoć onim skupinama u društvu koje su u riziku od socijalne isključenosti. Djelujući u korist osoba s invaliditetom koje uglavnom posjeduju preostale radne sposobnosti, u Udruzi su došli na ideju da osobe s invaliditetom pokušaju educirati i tako ih pripremiti za moguće zapošljavanje. Zahvaljujući edukaciji, osobe s invaliditetom ovladale su vještinom

izrade nadgrobnih svijeća (lampiona) te su se osposobile za izradu raznih vrsta suvenira. Nakon edukacije, osobe s invaliditetom zaposlene su najprije u udruzi PRIJATELJ, a poslije i u zadruzi PRIJATELJICA. Među udrugama civilnog društva, udruga osoba s invaliditetom PRIJATELJ profilirala se kao udruga koja poduzima radne aktivnosti primjerene osobama s invaliditetom sa ciljem rehabilitacije i socijalizacije svojih članova.

Poduzetnički cilj udruge bio je zaposliti osobe s invaliditetom koje imaju preostalu radnu sposobnost i na taj im način pomoći u socijalizaciji i uključivanju u svakodnevni život. U početku procesa uočili su da im se na radionice odaziva mali broj osoba s invaliditetom koje se kreću u invalidskim kolicima. U suradnji s lokalnom upravom osmislili su projekt uklanjanja arhitektonskih barijera u gradu Metkoviću kako bi povećali mobilnost osoba s invaliditetom. Odjednom su osobe s invaliditetom postale vidljive te su svojim prisustvom u gradu svjedočile o aktivnostima koje provodi udruga PRIJATELJ u svrhu njihova zapošljavanja. Prisutnost osoba s invaliditetom na prodajnim štandovima doprinijela je povećanju prodaje, a samim tim i proizvodnje. Udruga je pokrenula kampanju prilagodbe obrazovnih ustanova djeci s teškoćama u razvoju, što je rezultiralo da su sve obrazovne ustanove u Metkoviću prilagođene djeci s teškoćama te je omogućen produžetak školovanja, a time i veća osposobljenost mladih osoba s invaliditetom za uključivanje na tržište rada, pa i u socijalno poduzetništvo.

U Udruzi smatraju da treba podržati obrazovne ustanove koje provode različite oblike društvenog poduzetništva (učeničko zadrukarstvo, vježbeničke tvrtke, projekti u partnerstvu s provoditeljima društvenog poduzetništva), kako bi već od najranije mladosti počelo usmjeravanje i upoznavanje s ciljevima društvenog poduzetništva. Istaknuta prednost bavljenja društvenim poduzetništvom je poticanje zapošljavanja teže zapošljivih i marginaliziranih društvenih skupina. Uočava se da kroz društveno-poduzetničke aktivnosti ugrožene socijalne skupine postaju vidljivije za šire društvo, čime se dugoročno utječe na veću senzibilizaciju javnosti prema socijalnim problemima, posebice pitanju socijalne isključenosti. U Udruzi uočavaju potencijal koji socijalno poduzetništvo ima u inovativnom smislu, što doprinosi unaprjeđenju međusektorske suradnje i tako utječe na poticanje društvene promjene. Prema njihovu mišljenju društveno poduzetništvo unaprjeđuje kvalitetu života marginaliziranih skupina, izravno utječe na razvoj lokalne zajednice, popunjava prazninu nastalu nemogućnošću djelovanja javnog i poslovnog sektora te popravlja nedostatke javnih politika. Djelovanje udruge PRIJATELJ prepoznaju žitelji doline Neretve i županije Dubrovačko-neretvanske. Cilj udruge je se u široj zajednici pozicionirati kao

proizvođače kvalitetnih proizvoda. U tom smislu, Grad Dubrovnik i Javna ustanova park prirode Lokrum mogu se navesti kao primjeri dobre prakse. Iz Javne ustanove park prirode Lokrum ponudili su udruzi PRIJATELJ izradu suvenira primjerenih otoku i njegovoj bogatoj povijesti. Nakon odobrenja za prodaju od Ministarstva kulture, u Udruzi su počeli proizvoditi dvanaest vrsta novih originalnih suvenira koji se prodaju na otoku. Poslije ostvarenja navedenog posla, počeli su proizvoditi suvenire i za Nacionalni park Mljet. Uz potporu Grada Dubrovnika započeli su projekt nabavke kontejnera za prikupljanje nadgrobnih lampiona čime se aktivnosti oko reciklaže navedenih lampiona proširuju na područje Dubrovačko-neretvanske županije. Udruga je ostvarila dobru suradnju i s Dubrovačko-neretvanskom županijom kroz potporu Županije projektima udruge.

U udruzi PRIJATELJ zaposlene su 64 osobe. Od toga 9 osoba ima visokoškolsko obrazovanje (ekonomist, sociolog, psiholog, logoped, pedagog), 3 su osobe završile višu školu, a 52 osobe srednju školu. Zaposleno je 19 muškaraca i 45 žena. Od 64 zaposlene osobe 44 se osobe nalazi u nepovoljnom socijalnom položaju, od čega je 8 osoba s invaliditetom.

Udruga osoba s invaliditetom PRIJATELJ Metković, to jest osobe s invaliditetom kao njezini članovi, glavni su inicijatori društveno-poduzetničkih aktivnosti. Osobe s invaliditetom u udruzi potiču prepoznavanje novih prilika koje omogućuju postizanje različitih socijalnih učinaka. Uz osobe s invaliditetom za stabilnost i uspjeh Udruge zaslužan je i stručni tim koji osmišljava i realizira projekte značajne za bolji socijalni položaj osoba s invaliditetom. Zaposlenici udruge pohađali su radionice o društvenom poduzetništvu u organizaciji ministarstava i drugih organizacija, dok udruga nije provodila edukaciju o društvenom poduzetništvu za druge. Međutim Udruga je educirala osobe s invaliditetom i teže zapošljive osobe vještinama izrade lampiona i suvenira. Dobna skupina zaposlenika u Udruzi je između 20 i 55 godina.

Udruga osoba s invaliditetom PRIJATELJ svoje društveno-poduzetničke aktivnosti financira kroz projektna sredstva dobivena od države (20% ), vlastitim prihodima udruge (50%) te sredstvima domaćih donatora (30%).

Tablica 13 Financiranje društveno-poduzetničkih aktivnosti udruge PRIJATELJ

Sredstva dobivena od države za projektne aktivnosti	20%
Vlastiti prihodi Udruge	50%
Sredstva dobivena od domaćih donatora	30%

Izvor: Izrada autorice

U 2018. godini udruga PRIJATELJ ostvarila je godišnji prihod od 3.593.173,00 kuna, a prosječni mjesečni iznos za plaće iznosio je oko 223.159,00 kuna bruto. Iz proračuna jedinica lokalne i regionalne samouprave dobiveno je 131.448,00 kuna. Informacije o društveno-poduzetničkim aktivnostima udruge dostupne su na web stranici udruge PRIJATELJ [www.uosim.hr](http://www.uosim.hr).

Jedanaest osoba s invaliditetom iz udruge PRIJATELJ osnovali su 2011. godine socijalnu zadrugu PRIJATELJICA koja se bavi izradom suvenira i recikliranih svijeća. Socijalna zadruga PRIJATELJICA primjer je uključivanja osoba s invaliditetom na tržište rada.

Danas socijalna zadruga PRIJATELJICA iz Metkovića zapošljava ukupno devet osoba. Sve zaposlene osobe imaju završeno srednjoškolsko obrazovanje. Zaposlena su 3 muškaraca i 6 žena. Svih se 9 osoba nalazi u nepovoljnom socijalnom položaju, od čega je 6 osoba s invaliditetom. Dobna skupina zaposlenika u udruzi je između 24 i 55 godina. Dobit koja se ostvaruje provedbom društveno-poduzetničkih aktivnosti prvenstveno se ulaže u programske aktivnosti te daljnji razvoj poslovanja u skladu sa socijalnom misijom. Socijalna misija zadruge odnosi se na poboljšanje kvalitete života ranjivih skupina kroz radnu integraciju. Zadruga pokreće poduzetničke aktivnosti kako bi omogućila socijalno uključivanje osoba u nepovoljnom socijalnom položaju.

Djelovanje socijalne zadruge PRIJATELJICA financira se vlastitim prihodima zadruge (85%) te sredstvima domaćih donatora (15%) dok je iz proračuna jedinice lokalne samouprave primljeno je 9.500,00 kuna. Zaposlenici socijalne zadruge PRIJATELJICA nisu dosad imali prilike pohađati edukaciju o društvenom poduzetništvu. U 2018. godini socijalna zadruga PRIJATELJICA ostvarila je godišnji prihod od 713.379,00 kuna. Prosječni godišnji iznos za plaće iznosi oko 24.351,00 kuna bruto. Cilj budućih poduzetničkih aktivnosti temelji se na pružanju pomoći fizičkim osobama u nepovoljnom socijalnom položaju njihovim uključivanjem u radne procese. I udruga i zadruga kontinuirano šire društveno poduzetničko djelovanje, što se najbolje očituje kroz konstantno povećanje broja zaposlenih iz marginaliziranih skupina i rastu prihoda od vlastite djelatnosti. Informacije o društveno-poduzetničkim aktivnostima zadruge PRIJATELJICA dostupne su na web stranici udruge PRIJATELJ [www.uosim.hr](http://www.uosim.hr) i facebook stranici PRIJATELJICA socijalna zadruga.

Prema riječima predsjednika udruge PRIJATELJ, organizacije civilnog društva česti su akteri društvenog poduzetništva. S obzirom da je temeljni način njihova djelovanja neprofitnost i usmjerenost na opće dobro, pokazuje se važnim utvrditi kako se u javnosti percipiraju

promjene koje uključuju uvođenje ekonomskih tj. tržišnih aktivnosti u socijalnu sferu. S obzirom na percepciju javnosti o društveno-poduzetničkim aktivnostima predsjednik udruge PRIJATELJ kaže: *„Organizacije koje imaju izgrađen identitet socijalno-poduzetničkih organizacija i koje se tako predstavljaju u javnosti uglavnom imaju pozitivna iskustva s percepcijom javnosti. Pritom treba napomenuti da je javnost vrlo ograničenog karaktera. Radi se ponajprije o korisnicima ili drugim dionicima koji su bliže upoznati s radom organizacije te o lokalnoj zajednici. Pokazuje se da je komponenta djelovanja za opće dobro i dalje prepoznata kao bitan dio djelovanja ovih organizacija te to utječe i na pozitivno vrednovanje njihovih ekonomskih aktivnosti kojima se u javnosti pridaje socijalna vrijednost.“*

Iako su jedna od udruga i zadruga koja može poslužiti kao primjer dobre prakse u Republici Hrvatskoj, u udruzi PRIJATELJ i zadruzi PRIJATELJICA, smatraju da su neopravdano zaobiđeni od medija na državnoj razini. Na to predsjednik uduge PRIJATELJ kaže:

*„Ali nama to ne smeta jer kvalitetom svojih proizvoda svaki dan jačamo naše individualne i kolektivne sposobnosti.“*

Što se tiče vidljivosti društvenog poduzetništva u društvu, u Udruzi smatraju kako treba ojačati promociju i brendiranje proizvoda, promovirati primjere dobre prakse, započeti s izdavanjem napisa o društvenom poduzetništvu te u većoj mjeri educirati medije o ovoj temi. Štoviše, smatraju kako bi, u institucionalnom smislu, trebalo osnovati ured za društveno poduzetništvo, odrediti jasne kriterije po kojima je netko društveni poduzetnik, kreirati registar društvenih poduzetnika, utvrditi dodatne kriterije javne nabave po kojima bi društveno poduzeće imalo prednost te se, napokon, odrediti hoće li se zvati socijalno ili društveno poduzetništvo. Gospodarske aktivnosti udruge osoba s invaliditetom PRIJATELJ i socijalne zadruge PRIJATELJICA dobro su predstavljene na razini lokalne i regionalne zajednice. Zaposlenici Udruge prodaju proizvode Udruge na štandovima i organiziranim manifestacijama širom Dubrovačko-neretvanske županije. Lokalni mediji, gradski portali i radio postaje redovito objavljuju informacije o događanjima vezanim za udugu PRIJATELJ te edukativnim radionicama u organizaciji Udruge. Udruga objavljuje informacije o svojim aktivnostima na web stranicama [www.uosim.hr](http://www.uosim.hr) i na FB stranici UOSI PRIJATELJ.

### Slučaj 3 – UDRUGA VISOKI JABLANI

Djelovanje Udruge za rehabilitaciju i edukaciju VISOKI JABLANI usmjereno je prema stvaranju socijalno osjetljivog društva ( <http://visoki-jablani.org/pages/o-nama>, preuzeto 26. 6. 2018.). Pravni oblik ove neprofitne organizacije je udruga. Misija udruge unaprjeđenje je kvalitete života ranjivih društvenih skupina kroz međusektorsku suradnju i zajedničko djelovanje s drugim organizacijama civilnog društva ( <http://visoki-jablani.org/pages/o-nama>, preuzeto 26. 6. 2018.). Članstvo udruge čini 20 osoba koji su entuzijasti, a u isto vrijeme oni su osobe s invaliditetom, roditelji djece s teškoćama u razvoju te stručnjaci različitih profila koji su svojevrijedno odlučili doprinijeti poboljšanju općeg dobra (<http://visoki-jablani.org/pages/o-nama>, preuzeto 26. 6. 2018.).

Predsjednica udruge VISOKI JABLANI kaže da se s pojmom društveno poduzetništvo prvi put sreća otprilike 2013. godine. O načinu upoznavanja s pojmom kaže:

*„Počela sam analizirati modele poslovanja koji su se najlakše održali tijekom globalne gospodarske krize. Ispostavilo se da je društveno poduzetništvo jedan od modela koji ima veliki potencijal za dobrobit društva.“*

Intervjuirana predsjednica udruge VISOKI JABLANI smatra da javnost nije upoznata sa značenjem društvenog poduzetništva i njegovom ulogom te da je stoga potrebno pojačati promociju društvenog poduzetništva jer aktivnosti društvenog poduzetništva nisu dovoljno predstavljene u javnosti. I sama je istraživala o društvenom poduzetništvu kroz dostupnu literaturu i materijale. Nastojeći ostvariti poduzetnički cilj i socijalnu misiju, uz stečena se znanja gđa. Jović Karešin oslanjala na socijalni kapital u zajednici, konzultirajući se s mnogim stručnjacima, što joj je pomoglo u stjecanju potrebnog iskustva. O svojoj poslovnoj filozofiji, predsjednica udruge VISOKI JABLANI kaže:

*„Kao poslovna žena koja prepoznaje i poštuje temeljne društvene vrijednosti i ljudska prava, nastojim poslovati odgovorno i prema društvu i prema pojedincima.“*

Predsjednica udruge sebe smatra socijalno osjetljivom i osviještenom osobom, a kao vlastiti motiv za pokretanje poduzetništva navodi neovisnost u poslovanju i želju za realizacijom vlastitih ideja. U djelovanju udruge vidi mnogobrojne koristi za zajednicu koje donose društveno-poduzetnički pothvati udruge VISOKI JABLANI:

*„Povećao se broj inovativnih projekata i ideja usmjerenih održivom društvenom razvoju; povećao se broj stanovnika, posebno iz osjetljivih i teže zapošljivih društvenih skupina, koji se*



*osposobljavaju za zapošljavanje; povećao se broj zaposlenih; povećao se broj građana, posebno djece i njihovih učitelja, osviještenih o temeljnim društvenim vrijednostima, ljudskim pravima, toleranciji i skrbi za vlastitu zajednicu.“*

Na razini lokalne i regionalne samouprave udruga VISOKI JABLANI dobiva vrlo malu, najčešće deklarativnu potporu, dok razumijevanje svojih društveno-poduzetničkih pothvata i financijsku potporu, udruga VISOKI JABLANI ostvaruje od relevantnih državnih institucija, EU fondova (uglavnom Europskog socijalnog fonda), nacionalnih zaklada i drugih većih poslovnih subjekata. Kao glavnu prepreku razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, predsjednica udruge VISOKI JABLANI vidi nerazumijevanje od strane lokalne samouprave, zatim neučinkovitost i sporost državnih službi i administracije te korupciju. Po njenom mišljenju poticaje razvoju društvenog poduzetništva moglo bi dati bolje upravljanje EU projektima koji su namijenjeni upravo podršci razvoja društvenog poduzetništva te pravovremeno i kontinuirano raspisivanje natječaja namijenjenih razvoju društvenog poduzetništva. U udruzi VISOKI JABLANI smatraju da su mogućnosti razvoja ljudskih potencijala u području društvenog poduzetništva velike te da je potrebno investirati u razvoj ljudskih resursa, u prvom redu uvesti obrazovanje o društvenom poduzetništvu u obrazovne programe, a zatim ulagati u zapošljavanje ljudi. U udruzi postižu društveno korisne ciljeve predanim radom za opće dobro jer smatraju da se društveno poduzetništvo ne može razvijati bez jakih moralnih načela i etičkog postupanja poduzetnika.

Društveno- poduzetničke inicijative udruge osmišljava koordinatorica udruge. Namjena ostvarene dobiti od provedenih društveno-poduzetničkih aktivnosti je financijska stabilnost udruge. Udruga VISOKI JABLANI do sada nije osnovala trgovačko društvo za provedbu društveno-poduzetničkih pothvata. Udruga planira u budućnosti započeti djelovanje društvenog poduzeća kako bi osigurali financijsku stabilnost i unaprijedili provedbu društveno-poduzetničkih pothvata. Osim osnaživanja i socijalnog uključivanja osjetljivih i marginaliziranih društvenih skupina, cilj udruge VISOKI JABLANI jačanje je razvoja civilnog društva i poticanje međusektorske suradnje (<http://visoki-jablani.org/pages/o-nama>, preuzeto 26. 6. 2018.).

Udruga VISOKI JABLANI provodi edukacije o društvenom poduzetništvu, i to do pet edukacija godišnje. Na navedenim edukacijama sudjeluje prosječno devet osoba (članovi udruge, nezaposlene osobe, osobe s invaliditetom). Društveno-poduzetničke aktivnosti udruge financiraju se 100 % iz Europskog socijalnog fonda. Udruga ostvaruje godišnji prihod od

632.000,00 kuna. Samo 4% prihoda ostvaruje se od prodaje roba i usluga, dok se ostali prihod ostvaruje od donacija. U Udruzi su samo dvije zaposlene osobe: koordinatorica udruge i administratorica. Jedna od zaposlenih je jedna iz skupine osoba u nepovoljnom socijalnom položaju. Obje su zaposlene osobe žene, jedna je završila visoku, a druga srednju školu, a nalaze se u prosječnoj dobnoj skupini od 35 – 50 godina. Informacije o aktivnostima i djelovanju udruge VISOKI JABLANI dostupne su na web stranici <http://visoki-jablani.org>.

#### Slučaj 4 – UDRUGA DEŠA DUBROVNIK

Iako je registrirana 1993. godine udruga DEŠA djeluje u Dubrovniku od početka Domovinskog rata 1991. godine. Udruga DEŠA započinje svoje djelovanje kako bi pomogla ženama prognanicama koje su bile žrtve srpsko-crnogorske agresije na njihove domove. U početku su aktivnosti udruge obuhvaćale psihosocijalne aktivnosti usmjerene na pomoć ženama i njihovim obiteljima u suočavanju s problemima izazvanim ratom s kojima su se morale nositi.

„Program djelovanja DEŠE obuhvaća održivo društveno, ekonomsko, kulturno i ekološko osnaživanje i izgradnju zajednice. DEŠA aktivno odgovara na potrebe građana, a osobito pruža podršku socijalno osjetljivim skupinama koje nastoji uključiti u društveni život lokalne zajednice. DEŠA potiče umrežavanje društvenog kapitala te osobito osnažuje ulogu žena i mladih kao nositelja pozitivnih promjena u društvu. DEŠINA misija ostvaruje se kroz informiranje, osvještavanje, cjeloživotno učenje i obrazovanje, savjetovanje, volonterstvo i direktan rad u zajednici (<http://desa-dubrovnik.hr/o-nama/>, preuzeto 27. 4. 2018.) DEŠA – Dubrovnik danas broji 42 redovne članice, 25 aktivnih volontera i 8 zaposlenih osoba, 6 s visokom i 2 sa srednjom stručnom spremom. Od svog osnutka do danas DEŠA je uspješno provela mnoštvo projekata, organizirala više značajnih seminara te je sudjelovala na raznovrsnim skupovima u zemlji i inozemstvu. Udruga DEŠA svake godine organizira obrazovne programe: konverzacijske radionice stranih jezika, radionice informatike, kreativne radionice (slikanje i crtanje, slikanje na svili, patchwork, decoupage, lončarstvo i dr.), radionice starih zanata te radionice izrade autohtonih proizvoda“ ( <http://desa-dubrovnik.hr/o-nama/desa-danas/>, preuzeto 27.4. 2018.).

Udruga financira društveno-poduzetničke aktivnosti projektnim sredstvima dobivenim od stranih donatora 75%, sredstvima domaćih donatora i građana 20% te uz pomoć ostvarene dobiti društvenog poduzeća 5%.

U DEŠINOM obrazovnom centru organiziraju se radionice obnavljanja tradicionalnih obrta, poput svilarstva, tkanja, veza, izrade narodnih nošnji dubrovačkog kraja i proizvodnje tradicionalnih slastica i delicija. Osim navedenih mogućnosti izobrazbe, DEŠIN obrazovni centar organizira radionice učenja stranih jezika i informatičkih vještina, krojenja, šivanja, patchworka i gastro radionice. DEŠINE radionice posjećuje više od 300 osoba godišnje. Ciljna skupina DEŠINIHIH radionica nezaposlene su žene i mladi. Održavanjem radionica žele se postići društveno korisni ciljevi, poput omogućavanja dodatne edukacije ženama i mladima, osposobljavanje ovih skupina za lakše pronalaženje posla, poticanja njihovih stvaralačkih potencijala i poboljšanja njihova socijalnog položaja.

„Tijekom 22 godine postojanja više od 8000 ljudi koristilo je raznovrsne programe DEŠE.“ (<http://desa-dubrovnik.hr/o-nama/desin-obrazovni-centar/>, preuzeto 27.4.2018.).

Udruga DEŠA redovito organizira interne radionice i omogućuje radnicima i volonterima odlazak na specifične eksterne edukacije. Udruga je održala 5 edukacija o društvenom poduzetništvu za 100 polaznika iz redova organizacija civilnog društva, predstavnika javnog sektora, predstavnika obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, malih poduzetnika, studenata, učenika i turističkih djelatnika. Udruga DEŠA Dubrovnik kroz projekte i radionice svog Obrazovnog centra za žene i mlade već dugi niz godina promiče cjeloživotno obrazovanje i samozapošljavanje, proizvodnju autohtonih proizvoda, očuvanje tradicije, tradicijskih vještina i kulturnog identiteta. Društveno poduzeće DešaPro d.o.o. kroz svoju djelatnost pridonosi otvaranju novih radnih mjesta na temeljima eko-socijalne ekonomije, posebice za socijalno isključene kategorije, koristeći lokalne resurse na principima održivog razvoja te nastoji profesionalnije i kvalitetnije biti na usluzi lokalnim kupcima i kupcima iz ostalih krajeva Republike Hrvatske i inozemstva.

Glavni je pokretač društveno-poduzetničkih inicijativa cijeli tim udruge DEŠA zajedno s Upravnim odborom. Udruga DEŠA osnovala je 2012. godine trgovačko društvo za provedbu društveno-poduzetničkih aktivnosti DešaPro. Namjena ostvarene dobiti društvenog poduzeća je reinvestiranje kako bi se stvorila nova radna mjesta ili ulaganje u udrugu kako bi mogla realizirati svoje programe za opće dobro. Cilj budućih poduzetničkih aktivnosti proizvodnja je autohtonih proizvoda na principima održivog razvoja. Društveno-poduzetničke aktivnosti svoga socijalnog poduzeća DEŠApro, udruga DEŠA u potpunosti financira iz vlastitih izvora. Društveno poduzeće DEŠApro zapošljava jednu osobu u dobi iznad 50 godina koja ima srednjoškolsko obrazovanje te se i sama nalazi u nepovoljnom socijalnom položaju. Od svog

osnutka 2012. godine društveno poduzeće DEŠApro kontinuirano zapošljava 1-2 osobe s plaćom cca 4.500,00 kn neto. DEŠApro opstaje zahvaljujući volonterskom radu zaposlenika i volontera udruge DEŠA. Osim ljudskih resursa koje koristi iz udruge DEŠA, DEŠApro koristi resurse iz lokalne zajednice, nabavljajući proizvode, poluproizvode i sirovine od lokalnog stanovništva. Do sada DEŠApro nije dobivala nikakve potpore od jedinica lokalne i područne samouprave. Godišnji prihod DEŠEpro iznosi 169.732,83 kuna, a u potpunosti je ostvaren od prodaje roba i usluga. Informacije o aktivnostima udruge DEŠA i njezine socijalne zadruge DEŠApro dostupne su na web stranici <http://desa-dubrovnik.hr/>

Svi proizvodi DešePro rezultat su organiziranih stručnih radionica, a sve u cilju poticanja i promidžbe društvenog poduzetništva. Tvrtka je osnovana 30. studenoga 2012. godine, kad je zapošljavala jednu osobu. Danas DešuPro volonterski vodi jedna direktorica (zaposlenica udruge DEŠA) te su zaposlene još dvije osobe, od kojih je jedna osoba s invaliditetom, a druga spada u kategoriju dugotrajno nezaposlenih žena starijih od četrdeset godina. Djelatnost društvenog poduzeća DešaPro je proizvodnja i prodaja proizvoda od citrusa, a posebno mjesto zauzima gorka naranča koju se u Dubrovniku naziva „ljuta“. U 2013. godini DešaPro je sudjelovala s marmeladom od dubrovačke ljute naranče na sajmu marmelada u Sloveniji, te osvojila zlatnu medalju. DešaPro svoje proizvode prvenstveno nudi dubrovačkim hotelima i restoranima, posebice džem od ljute naranče koji predstavlja izvorni kvalitetni proizvod, dok usluge pruža onima kojima je potrebna edukacija za bolju konkurentnost na tržištu rada.

Za potrebe ovog doktorskog rada obavljen je intervju s predsjednicom udruge DEŠA koja kaže da je za pojam „društveno poduzetništvo“ prvi put saznala 2001. godine sudjelujući, kao predstavnicu udruge DEŠE na svjetskom socijalnom forumu u Porto Alegre u Brazilu. Tom je prilikom i uvidjela kako udruga DEŠA od samih svojih početaka funkcionira upravo na principima socijalnog poduzetništva. Vjeruje kako je pojam „društveno poduzetništvo“ poznat široj javnosti, međutim nije sigurna je li šira javnost svjesna značenja pojma i uloge društvenog poduzetništva. Predsjednica udruge DEŠA smatra kako se u našem društvu još uvijek promišlja isključivo o vlastitoj koristi i profitu te svako predstavljanje društvenog poduzetništva ili solidarne ekonomije u stvarnosti dopire do malog broja ljudi. Na odluku o pokretanju i provedbi društveno-poduzetničkih pothvata utjecalo je više njeno životno iskustvo, a ne stečeno institucionalno obrazovanje. Potrebna znanja o društvenom poduzetništvu stjecala je kroz razne programe i projekte sa stranim partnerima iz Italije, Francuske i Njemačke u kojima je učila i razmjenjivala iskustva o društvenom poduzetništvu i njegovim učincima za čovjeka, okoliš i zajednicu. Stečena su je znanja osnažila i ohrabrila za

djelovanje na razvoju društvenog poduzetništva u Dubrovniku. Stoga smatra da bi obavezno trebalo uvesti obrazovanje o društvenom poduzetništvu u obrazovne programe visokoškolskih institucija. Gđa. Hansal kaže kako je, zahvaljujući znanju stečenom kroz razmjenu iskustava i dobrih praksi s sa stranim kolegama, uvidjela kako se društveno poduzetništvo ne događa samo u visoko razvijenim ili potpuno nerazvijenim zemljama, već da razni oblici društvenog poduzetništva postoje ili se razvijaju i u Republici Hrvatskoj. O vlastitom motivu za pokretanje društvenog poduzetništva, predsjednica udruge DEŠA kaže:

*„Prvenstveno sam željela pomoći ženi. U ratom razorenoj zemlji i nepravednoj privatizaciji u kojoj su žene bile prve žrtve nemilosrdnog kapitalizma, samljevene u surovom tržišnom sustavu, vjerovala sam da može i mora biti bolje.“*

Iako je cijela lokalna zajednica upoznata s naporima udruge DEŠA, potpora koju DEŠA dobiva od lokalne i regionalne zajednice nije dovoljna za ozbiljniji razvoj. Prema mišljenju predsjednice Udruge nepostojanje zakona o društvenom poduzetništvu predstavlja prepreku razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj stoga kaže:

*„Postoji Strategija koja nije dovoljno razrađena niti se primjenjuje. Pojam socijalnog poduzetništva još uvijek nije prepoznat niti je zaživio u Hrvatskoj. Dovoljan dokaz tome je odnos HNB-a prema Etičnoj banci u Hrvatskoj.“*

Udruga DEŠA na više načina postiže društveno korisne ciljeve: edukacija žena doprinosi njihovom osnaživanju te ih Udruga upućuje na samozapošljavanje i samopomoć, DEŠApro omogućuje zapošljavanje teže zapošljive kategorije žena te daje priliku ženama domaćicama da svoje domaće proizvode plasiraju na tržište i za to dobiju poštenu naknadu. Osim toga, zahvaljujući djelovanju DEŠE, od propadanja i truljenja sačuva se 40 tona gorke naranče na godišnjoj razini čime se sprječava ispuštanje metana, stakleničkog plina, u atmosferu. Na ovaj način DEŠA doprinosi i zaštiti okoliša te, ujedno, stvara kvalitetan lokalni proizvod koristeći lokalne prirodne resurse. Svojim djelovanjem DEŠA potiče sadnju dubrovačke ljute naranče kao autohtone biljke koja već stoljećima ukrašava dubrovačke parkove i vrtove te je treba očuvati i negovati. U udruzi DEŠA smatraju da ne postoji uspjeh izvan okvira čvrstih etičkih načela, ideala poštenja, pravde i napretka kako bi svi u pothvatu bili zadovoljni jer se bez takvog postupanja ne bi mogla stvoriti društvena vrijednost.

## Slučaj 5 – Društveno poduzeće HEDONA d.o.o.

Udruga invalida Križevci osnovala je društveno poduzeće HEDONA 2013. godine. Poduzeće se bavi proizvodnjom čokolade i čokoladnih pralina, a većinu zaposlenika poduzeća čine osobe s invaliditetom. Zaposlenici HEDONE d.o.o. svakim danom usavršavaju svoje vještine potrebne za obavljanje zadataka u proizvodnji čokolade, a HEDONA d.o.o. nagrađuje njihov rad i dodatno zalaganje. HEDONA d.o.o. postiže društveno korisne ciljeve predanošću, radom, velikom voljom i strpljenjem. Motiv za pokretanje društvenog poduzeća HEDONA d.o.o. bio je ideja da se osobe s invaliditetom uključi u društvo te da ih se potakne na rad kako bi se promijenilo uvriježeno mišljenje da se navedene osobe ne mogu zaposliti i kvalitetno obavljati određeni posao.

HEDONA d.o.o. postala je brand Križevaca. Pakiranje svakog Hedoninog proizvoda, čokolade ili pralina, sadrži opis proizvoda te spominje i ime grada Križevaca čime se doprinosi boljoj popularizaciji Križevaca kao starog hrvatskog grada koji je poznat i po proizvodnji čokolade. Stoga su žitelji grada Križevaca ponosni na djelovanje društvenog poduzeća HEDONA d.o.o. Gradska uprava na čelu s gradonačelnikom je također prepoznala rad i rezultate društvenog poduzeća HEDONA d.o.o. te podupire aktivnosti ovog društvenog poduzeća. „Svrha djelovanja poduzeća je prvenstveno povećanje općeg dobra kroz ostvarivanje dobrobiti za svakog zaposlenika i za društveno poduzeće HEDONA što se postiže reinvestiranjem ostvarene dobiti u zaposlenike, razvoj njihovih kompetencija, otvaranje novih radnih mjesta i tehnološki razvoj poduzetništva“ (<https://hedona.hr/o-nama/> preuzeto 29.04.2019). Intervju je obavljen s voditeljem prodaje i marketinga u društvenom poduzeću HEDONA koji govori: „*Društveno poduzetništvo je takva djelatnost gdje ostvareni profit ide isključivo u svrhe razvoja određene tvrtke te za plaće i usavršavanje djelatnika zaposlenih u tom poduzeću.*“

S pojmom društveno poduzetništvo, upoznao se usporedo s pojavom prvih ideja o razvoju društvenog poduzeća HEDONA. O tome koliko je javnost upoznata sa značenjem pojma „društveno poduzetništvo“ te njegovom ulogom, kaže:

*„Javnost je prepoznala brend HEDONE i često se kroz naš primjer ljudi upoznaju s takvim načinom poslovanja.“*

Prema njegovu mišljenju društveno poduzetništvo postupno dobiva svoj prostor u medijima te postaje tema na koju se organiziraju kongresi, međutim uvijek postoje načini za poboljšanje

njegova predstavljanja. Znanja o društvenom poduzetništvu stjecao je radom u društvenom poduzeću HEDONA o čemu kaže:

*„Kroz rad u Hedoni, na konkretnim primjerima, najbolje se steknu iskustva jer sam svakodnevno suočen sa izazovima koje je potrebno rješavati. Ciljevi se svakodnevno proširuju i razvijaju se novi prilikom postizanja postojećih. Kroz ispunjenje ciljeva raste i iskustvo koje je potrebno za izvršavanje i ispunjavanje novih ciljeva.“*

U društvenom poduzeću HEDONA smatraju da se već u srednjim školama, u sve predmete u kojima se uči o gospodarstvu, mora uvesti i učenje o društvenom poduzetništvu, kako bi se po završetku obrazovanja stekla određena znanja o društvenom poduzetništvu, što bi koristilo u slučaju mogućeg pokretanja društveno-poduzetničkih aktivnosti ili zaposlenja u društvenom poduzeću. O mogućim poticajima razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, u društvenom poduzeću HEDONA d.o.o. smatraju kako bi sve relevantne institucije trebale biti upoznate sa svakim primjerom društvenog poduzetništva u Hrvatskoj te da bi upravo one trebale prve započeti poslovnu suradnju s takvim poduzećima kako bi se dodatno motiviralo i osnažilo djelovanje društvenog poduzetništva. Po mišljenju intervjuiranog predstavnika socijalnog poduzeća HEDONA, moralna načela i etičko postupanje društvenog poduzetnika usko su povezani s uspjehom društveno-poduzetničkih pothvata. O utjecaju moralnih načela društvenog poduzetnika na ishod društveno- poduzetničkog pothvata, kaže: *„Bez određenih moralnih načela ne bi bilo motivacije ni za osnivanjem takve vrste djelatnosti, stoga je jasno da osoba koja želi pokrenuti socijalno odnosno društveno poduzeće mora imati u sebi snagu i određena moralna načela da bi sve išlo u željenom smjeru.“*

#### Slučaj 6 - Udruga ZVONO

Roditelji djece i mladih s poteškoćama u razvoju na području Belišća i Valpova osnovali su 2003. godine Udrugu djece i mladih s poteškoćama u razvoju ZVONO. U svom djelovanju udruga ZVONO izgrađivala je programske aktivnosti za osobe s invaliditetom na području Osječko–baranjske županije.

*„U svakodnevne aktivnosti udruga ZVONO uključuje oko 25 mladih i odraslih osoba s intelektualnim teškoćama, oko 15 djece predškolske i školske dobi koje uključuje u redovan odgojno – obrazovni sustav te oko 30 mladih uključenih u programe za mlade koji provodi udruga Zvono“* ([https://www.udrugazvono.hr/o\\_nama/](https://www.udrugazvono.hr/o_nama/) preuzeto 3. 5. 2018.).

Obavljen je intervju s predsjednicom udruge koja je ovako odgovorila na pitanje o vlastitom motivu za pokretanje društvenog poduzetništva:

*„U socijalnom poduzetništvu vidim priliku da budem čovjek. Vodim organizaciju civilnog društva za djecu i mlade s poteškoćama. Za njih vidim priliku da pokažu da mogu biti ravnopravni članovi društva, da rade i da se brinu za svoju budućnost. Naša je obaveza da im pružimo podršku na tom putu.“*

Udruga ZVONO razvija društveno poduzetništvo kako bi svojim članovima omogućila zapošljavanje i olakšala socijalno uključivanje. Razvijajući mogućnosti zapošljavanja osoba s invaliditetom, udruga ZVONO doprinosi većoj samostalnosti svojih članova ([https://www.udrugazvono.hr/o\\_nama/](https://www.udrugazvono.hr/o_nama/) preuzeto 3. 5. 2018.).

Udruga provodi edukacije o društvenom poduzetništvu i to godišnje oko 10 edukacija, za oko 50 sudionika (predstavnicima organizacija civilnog društva, volonteri, članovi klubova mladih). Svoje društveno- poduzetničke aktivnosti udruga financira sredstvima dobivenim za projekte iz državnog proračuna (40%) i međunarodnim sredstvima iz Europskog socijalnog fonda (60%). Udruga zapošljava 50 osoba, 6% muškaraca i 94% žena. Od toga su 4 osobe ili 8% u nepovoljnom socijalnom položaju. Samo su dvije osobe u udruzi ili 4 % završile fakultet, dok većina zaposlenih ima srednjoškolsko obrazovanje (90%). Zaposleni su u dobnoj skupini od 35 - 50 godina života. Glavni je pokretač društvenog poduzetništva predsjednica udruge koja je prva prepoznala priliku za razvoj socijalnih usluga i održivost djelovanja udruge. Međutim postupno su i zaposlenici iz užeg projektnog tima počeli prepoznavati povoljne prilike za iniciranje društveno-poduzetničkih aktivnosti. Udruga ima plan razvoja društvenog poduzetništva na kampu Citadela gdje je osnovano poljoprivredno gospodarstvo, prodaja povrća iz vrta, proizvodnja eteričnog ulja i otvaranje Palačinkarnice.

Udruga ZVONO godišnje ulaže u zajednicu oko 1.000.000,00 kuna, a istovremeno od jedinica lokalne i područne samouprave prima oko 8.000,00 kn godišnje. Godišnji je prihod udruge oko 2.500.000,00 kuna koji ostvaruje iz donacija iz domaćih i europskih fondova (99%) te 1% iz drugih izvora što se odnosi na prihode od članarina. O svojim aktivnostima udruga ZVONO informira na svojoj web stranici <https://www.udrugazvono.hr/>

U udruzi ZVONO za pojam „društveno poduzetništvo“ saznali su kroz suradnju s udrugom SLAP koja je na području Slavonije i Baranje vodeća organizacija za promoviranje i razumijevanje filozofije društvenog poduzetništva. Udruga ZVONO član je neformalne mreže društvenih poduzetnika te aktivno sudjeluje u razvojnim procesima društvenog poduzetništva



u posljednjih sedam godina. U udruzi smatraju da vrlo mali broj građana poznaje i razumije pojam društvenog poduzetništva i njegovu moguću ulogu u zajednici. Po njihovu mišljenju aktivnosti društvenog poduzetništva nisu dovoljno predstavljene javnosti te ne postoji ozbiljan interes vladajućih struktura za poticanje razvoja društvenog poduzetništva. O odnosu medija prema rezultatima društvenog poduzetništva intervjuirana predstavnica udruge ZVONO kaže:

*„Mediji su vrlo površni i ne pokazuju interes da nauče nešto novo niti prepoznaju socijalno poduzetništvo kao zanimljivu temu.“*

U pokretanju i provedbi društveno-poduzetničkih aktivnosti u udruzi ZVONO uglavnom su se oslanjali na vlastito obrazovanje i obrazovanje koje su pružale organizacije – pokretači društvenog poduzetništva: pohađali su neformalne edukacije, sudjelovali u studijskim putovanjima na kojima su imali priliku učiti iz primjera dobre prakse drugih zemalja, prijavljivali su i provodili projekte za razvoj društvenog poduzetništva u sklopu kojih su organizirali edukacije i predavanja o društvenom poduzetništvu. Stečena znanja o društvenom poduzetništvu puno su im pomogla u upravljanju društveno-poduzetničkim aktivnostima jer su im omogućila prepoznati vlastitu poziciju, ispraviti pogrešne odluke i artikulirati ciljeve koji su u skladu sa socijalnom misijom organizacije. Stoga u udruzi smatraju da je potrebno uvesti obrazovanje o društvenom poduzetništvu u obrazovne programe visokoškolskih institucija.

U udruzi nisu mjerili društveni doprinos svoga društveno-poduzetničkog djelovanja. Međutim, njihove spoznaje, prepoznatljivost u lokalnoj zajednici i odaziv na aktivnosti koje udruga organizira, pokazuju uspjeh udruge u pokretanju promjena i poticanju na razmišljanje o društvenom poduzetništvu kao obliku poduzetništva koje ima budućnost. Osobe s invaliditetom uključuju se u aktivnosti udruge jer u njenom prepoznaju mnoge direktne koristi za unaprjeđenje svoga socijalnog položaja. Lokalna samouprava pruža potporu udruzi ZVONO u obliku partnerstava u projektima. Prema mišljenju u udruzi ZVONO, mogućnosti razvoja ljudskih resursa u području društvenog poduzetništva su nedostatne o čemu predsjednica udruge kaže:

*„Treba uložiti puno truda i imati dobru socijalnu mrežu kroz koju se dobivaju informacije o edukacijama i podršci. Osobe koje rade na razvijanju socijalnog poduzetništva trebaju biti posebnog senzibiliteta, filantropi i osobe koje su „zaražene“ pokretom.“*

Udruga ZVONO postiže društveno korisne ciljeve skrbeći o osobama s invaliditetom. Udruga aktivno sudjeluje u životu lokalne zajednice, razvija programe za rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom te kreira specifične turističke proizvode. Osim navedenoga, udruga organizira sajmove i festivale, poput Festivala bundeva, u svrhu poticanja razvoja socijalnog poduzetništva i samozapošljavanja te je, na inicijativu udruge, osnovan lokalni volonterski centar i potaknut je niz drugih aktivnosti koje pomažu u postizanju važnih društvenih ciljeva. Prepreke za daljnji razvoj socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj u udruzi vide u površnosti struktura koje brinu za ekonomski razvoj zemlje u cjelini dok ne vide poticaje njegovu razvoju. Po njihovu mišljenju inicijativa za pokretanje društvenog poduzetništva uspjet će samo ako društveni poduzetnici ne odustanu od svojih planova. Na pitanje o tome kako moralna načela i etičko postupanje društvenog poduzetnika utječu na uspjeh društveno-poduzetničkih pothvata, intervjuirana predstavница udruge ZVONO je odgovorila:

*„Socijalni poduzetnik, prije svega, treba znati da njegov život i njegove potrebe nisu važnije od potreba drugih te mora imati osjećaj mjere i pripadnosti. Dio civilnog sektora razvija moralna načela koja utječu na razvoj socijalnog poduzetništva, a to su ljudska prava, jednake mogućnosti i poštovanje različitosti.“*

Udruga ZVONO osnovala je socijalnu zadrugu MIVA ART radi pružanja usluga pomoći i njege u kući osobama s invaliditetom. Drugi je razlog osnivanja socijalne zadruge radna integracija ranjivih skupina i njihovo socijalno uključivanje, što predstavlja unaprjeđenje općeg dobra u navedenim zajednicama. Socijalna zadruga MIVA ART obavlja djelatnosti krojenja i šivanja, izrade nakita, izrade lutaka i knjigovodstva.

U sklopu udruge ZVONO, socijalna zadruga MIVA ART bavi se i proizvodnjom ljekovitog bilja, lavande te obrađivanjem povrtnjaka. Socijalna zadruga MIVA ART planira novi projekt otvaranja Palačinkarnice. Trenutno zadruga ima 2 zaposlenika, voditeljicu projekta i financijskog asistenta, ostalim poslovima bave se 7 zadrugara ovisno o potrebi. Šivanjem i krojenjem bavi se krojačica po potrebi te se i knjigovodstvo obavlja u sklopu udruge ZVONO. Zaposlenici udruge ZVONO, osnivač zadruge i upraviteljica socijalne zadruge MIVA ART glavni su pokretači društveno-poduzetničkih inicijativa. Nakon tri godine djelovanja uključile su se i druge zainteresirane osobe.

Dobit koju ostvari socijalna zadruga MIVA ART zadržava se i koristi za daljnji razvoj socijalnih usluga iz djelokruga udruge ZVONO. Društveno-poduzetničke aktivnosti koje provodi socijalna zadruga MIVA ART financiraju se sredstvima dobivenim za provedbu

nacionalnih i EU projekata (70%), radom zadrugara (20%) te iz ostvarene dobiti poduzeća (10%).

#### Slučaj 7 - Socijalno-uslužna zadruga MARTINOV PLAŠT

„Socijalno-uslužnu zadrugu MARTINOV PLAŠT osnovalo je sedam zadrugara 27.5.2011. godine. Svrha osnivanja zadruge bila je unaprjeđenje skrbi o ranjivim i marginaliziranim skupinama društva i pojedinaca. Zadrugari svoj rad temelje na zadružnim vrednotama: samopomoći, odgovornosti, demokratičnosti, ravnopravnosti, pravičnosti i solidarnosti te moralnim vrednotama: poštenju, otvorenosti, društvenoj odgovornosti, međusobnom uvažavanju, osjetljivosti za ranjive skupine društva. Ciljevi zadruge su podizanje kvalitete života pojedinaca, obitelji i ranjivih skupina društva“ (<http://www.martinov-plast.hr/o-nama>, preuzeto 3.5.2018.).

„Djelatnost socijalno-uslužne zadruge MARTINOV PLAŠT obuhvaća pružanje pomoći u zadovoljenju osnovnih životnih potreba osobama koje zbog nepovoljnih osobnih, gospodarskih, socijalnih i drugih okolnosti ne mogu same ili uz se svrstava u socijalne zadruge“ (<http://www.martinov-plast.hr/o-nama>, preuzeto 3.5.2018.).

Socijalna zadruga MARTINOV PLAŠT pruža usluge pomoći u kući, organizira edukativne radionice o društvenom poduzetništvu, omogućuje savjetovanja za neprofitne organizacije i pomoć pri izradi projekata i poslovnih planova. Proizvodna djelatnost zadruge obuhvaća izradu urbanih sklopivih mini vrtova kojima se pruža mogućnost vrtlarenja osobama s invaliditetom, starijim i nemoćnim osobama i djeci s poteškoćama u razvoju kao i izradu biolončarica te proizvodnju sapuna što je ujedno dio radno-okupacijske terapije za ranjive skupine. „Zadruga svoje ciljeve ostvaruje redovitim provođenjem aktivnosti (pružanjem usluga, prodajom zadružnih proizvoda) te putem projekata u koje, kao ciljane skupine-korisnike, uključuje marginalizirane skupine“ (<http://www.martinov-plast.hr/djelatnosti>, preuzeto 3. 5. 2018.).

Socijalna zadruga provodi edukacije o društvenom poduzetništvu. Do sada su organizirali pet edukacija na kojima je sudjelovalo 69 polaznika: volontera, zaposlenika, budućih zaposlenika i zainteresiranih korisnika. Društveno-poduzetničke aktivnosti socijalne zadruge MARTINOV PLAŠT financiraju se putem projekata odobrenih od hrvatskih ministarstava (40%), iz EU fondova (10%), zahvaljujući pomoći domaćih donatora (10%) i vlastitim prihodima (40%).

Socijalna zadruga MARTINOV PLAŠT zapošljava 7 osoba, od toga 5 osoba iz marginaliziranih skupina. Pet zaposlenih osoba završilo je srednju školu, jedna višu, a jedna visoku. Zaposlena su dva muškarca i pet žena u dobi iznad 50 godina. Informacije o društveno-poduzetničkim aktivnostima socijalne zadruge MARTINOV PLAŠT dostupne su na njihovoj web stranici <http://www.martinov-plast.hr>

Socijalna zadruga MARTINOV PLAŠT ulaže u zajednicu putem doprinosa na plaću i poreza kroz Ugovore o radu i Ugovore o djelu, volonterskim radom, stručnim osposobljavanjem bez zasnivanja radnog odnosa, organiziranjem rada za opće dobro za osuđenike, sklapanjem Ugovora o partnerskim suradnjama. Zadruga se javlja na raspisane natječajne i Javne pozive jedinice lokalne i regionalne samouprave. Godišnji prihod koji ostvaruje socijalna zadruga MARTINOV PLAŠT iznosi oko 500.000,00 kuna.

Odmah po početku djelovanja zadruge, 2011. godine, zaposlenici socijalne zadruge počeli su se informirati o društvenom poduzetništvu koje je u Republici Hrvatskoj još bilo u začetku, pohađali su dostupne edukacije te su sami istraživali i učili o društvenom poduzetništvu iz primjera dobre prakse te na osnovi iskustva drugih socijalnih poduzetnika u Republici Hrvatskoj i inozemstvu. Za potrebe ovog doktorskog rada obavljen je intervju s upraviteljicom socijalne zadruge MARTINOV PLAŠT. Na pitanje o vlastitom motivu za započinjanje društveno-poduzetničkih aktivnosti, intervjuirana predstavica zadruge MARTINOV PLAŠT kaže:

*„Omogućiti marginaliziranim pojedincima i skupinama dostojanstven život i da postanu korisni članovi društva umjesto primatelja socijalne pomoći.“*

U socijalnoj zadruzi MARTINOV PLAŠT smatraju da je uloga koju društveno poduzetništvo može imati u lokalnoj zajednici nedovoljno poznata u Republici Hrvatskoj, kao u široj javnosti, tako i među nadležnim institucijama, što negativno utječe na djelovanje društvenih poduzetnika. Smatraju da je zbunjujući i pridjev „socijalno (poduzetništvo)“ koji asocira na djelovanje institucija socijalnog sektora. Kako bi se osnažila svijest o socijalnom poduzetništvu, po mišljenju zaposlenika socijalne zadruge MARTINOV PLAŠT, bilo bi potrebno provoditi ciljane promotivne kampanje širih razmjera, za što sami društveni poduzetnici nemaju sredstava, a državne institucije nemaju volje ni interesa, iako društveno poduzetništvo, u velikoj mjeri, rješava i socijalne probleme koji su u nadležnosti državnih struktura. U socijalnoj zadruzi MARTINOV PLAŠT smatraju da su aktivnosti društvenog poduzetništva u javnosti predstavljene sporadično i prigodno, a nikako sustavno i

kontinuirano. Kako mali broj pojedinaca i organizacija civilnog društva provodi društveno-poduzetničke aktivnosti, široj je javnosti još uvijek nedovoljno poznat pojam društvenog poduzetništva pa je zbog nedovoljnog poznavanja problematike i interes za tu temu slab. Po njihovu mišljenju društveno poduzetništvo je i samo diskriminirano te ga se ne doživljava pravim poduzetništvom jer se bavi ublažavanjem i rješavanjem problema s društvene margine.

O potrebi uvođenja obrazovanja o društvenom poduzetništvu u obrazovne programe visokoškolskih institucija, predstavnica Zadruga kaže: O važnosti vlastitog obrazovanja za pokretanje i provedbu društveno-poduzetničkih aktivnosti, intervjuirana predstavnica zadruga MARTINOV PLAŠT kaže:

*„Obrazovanje i stečena praktična znanja i poduzetničke vještine ključne su za pokretanje i provedbu svake aktivnosti, a posebice za pokretanje zahtjevnih socijalno-poduzetničkih pothvata. Također je bilo važno i donijelo je koristi educiranje o socijalnom poduzetništvu, upravljanju, ljudskim resursima i sl. Pored struke i cjeloživotnih edukacija, jako je važna upornost u radu, strpljenje kao i vjera u uspjeh te spoznaja da su i pogreške kao i promašaji prilika za učenje, a ne odustajanje.“*

U socijalno uslužnoj zadruzi MARTINOV PLAŠT učili su o društvenom poduzetništvu kroz različite ponuđene edukacije i seminare, kroz dostupnu literaturu, internet

*„Bilo bi apsolutno poželjno, od čisto informativnih programa, do opsežnih, na Sveučilištima koja studente pripremaju za poduzetništvo i slične struke. Uz teoriju bilo bi potrebno i praktično učenje u organizacijama koje provode socijalno poduzetništvo. Poželjno bi bilo teme koje dotiče socijalno poduzetništvo i poduzetnički način razmišljanja uvesti u obrazovanje od najranije, vrtičke dobi, pa nadalje. Na mnogobrojnim edukacijama uočeno je da naše društvo nema interesa za poduzetničke aktivnosti što se smatra kao posljedica bivšeg sustava gdje nije bilo poželjno baviti se individualnim poduzetništvom.“*

Rezultati društveno-poduzetničkog djelovanja socijalno uslužne zadruga MARTINOV PLAŠT doprinose unaprjeđenju opće dobrobiti lokalne zajednice kroz uključivanje marginaliziranih skupina u zajednicu te zapošljavanje dugotrajno nezaposlenih i teže zapošljivih osoba te osoba s invaliditetom. Zadruga MARTINOV PLAŠT postiže društveno korisne ciljeve timskim radom i demokratskim odlučivanjem, detektiranjem potreba u zajednici i provođenjem dobrih projekata s točno definiranim ciljanim skupinama i ciljevima koje žele ostvariti. Kao prepreku razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, u

zadruzi MARTINOV PLAŠT navode nedostatak sustavnog i kontinuiranog poticanja razvoja društvenog poduzetništva od državnih struktura te izostanak osnivanja Fonda za društveno poduzetništvo koji bi sufinancirao društvenosocijalno poduzetničke aktivnosti.

Potporu radu socijalno uslužne zadruge MARTINOV PLAŠT pruža Grad Zagreb putem natječaja i omogućavanjem besplatnog korištenja prostora. Međutim, za pokretanje društvenih promjena vrlo je važna suradnja i umrežavanje s organizacijama civilnog društva koje imaju iste ili slične ciljeve. Moralna načela i etičnost utkani su u Pravila zadruge, što je temeljni akt organizacije pa ih se članovi zadruge moraju pridržavati kako bi s pravom mogli reći da se bave društvenim poduzetništvom

#### Slučaj 8 – Socijalna zadruga HUMANA NOVA

„Socijalna zadruga HUMANA NOVA socijalno je poduzeće koje potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom i drugih društveno isključenih osoba kroz proizvodnju i prodaju kvalitetnih i inovativnih tekstilnih proizvoda od ekoloških i recikliranih materijala za domaće i inozemna tržišta.“ (<http://www.humananova.org/hr/about/>, preuzeto 2. 5. 2018).

Pravni oblik organizacije je socijalna zadruga. Djelovanje socijalne zadruge HUMANA NOVA obuhvaća radnu integraciju osoba s invaliditetom i drugih marginaliziranih socijalnih skupina, sakupljanje, uporabu i recikliranje rabljenog tekstila (prevencija nastanka otpada), smanjenje emisija plina Co2 u atmosferu (zaštita okoliša) te ekonomski prosperitet – održivo upravljanje i reinvestiranje dobiti.

Socijalna zadruga ima 35 zaposlenika, od toga 20 osoba s invaliditetom. Pokretači društveno-poduzetničkih inicijativa svi su zaposlenici koji odlučuju o tome u kojem se smjeru poduzeće razvija. Postoji određena hijerarhija i podjela uloga unutar organizacije, ali odlučivanje je demokratsko. To je povoljno za stvaranje povjerenja unutar poduzeća i poticaja svakom pojedincu da pokaže inicijativu. Upraviteljeva je uloga da navedene inicijative usmjerava prema misiji i viziji zadruge.

Obavljen je intervju s upraviteljem socijalne zadruge HUMANA NOVA. Za pojam „društveno poduzetništvo“ čuo je prije otprilike osam godina, kroz posao u privatnom sektoru. Motiv za pokretanje društvenog poduzetništva vidio je u vlastitoj obitelji i djeci. Iako ima visokoškolsko obrazovanje, smatra da mu vlastito obrazovanje nije puno pomoglo pri pokretanju i provedbi društveno-poduzetničkih aktivnosti. Međutim, smatra da mu je puno

pomoglo dvanaestogodišnje iskustvo rada u privatnom sektoru, a osobito petogodišnje iskustvo na upravljačkim pozicijama. Navedeno mu je iskustvo bilo od velike koristi jer se u Republici Hrvatskoj društveno poduzetništvo razvija u organizacijama civilnog sektora u kojem nedostaje poduzetničkog duha. Prema njegovu mišljenju, javnost nije dovoljno upoznata s značenjem samog pojma „društveno poduzetništvo“ i njegovom mogućom ulogom u zajednici. Mišljene predstavnika socijalne zadruge HUMANA NOVA je da bi obrazovanje o društvenom poduzetništvu, svakako, trebalo uključiti u obrazovne programe radi podizanja razine svijesti o društvenom poduzetništvu. Smatra da su rezultati njihova društveno-poduzetničkog djelovanja, poput smanjenja tekstilnog otpada na odlagalištima, zapošljavanja osoba s invaliditetom i dugotrajno nezaposlenih osoba, vidljivi u lokalnoj zajednici što utječe na podizanje razine samopouzdanja i kvalitete života navedenih osoba i njihovih obitelji. O preprekama za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, predstavnik socijalne zadruge HUMANA NOVA kaže:

*„Strategija za razvoj društvenog poduzetništva donesena je u Saboru 29. 4. 2015.godine i od onda stoji negdje u ladici Natječaji Europskog socijalnog fonda kasne tri godine.“*

Na pitanje: *„Kako moralna načela i etičko postupanje socijalnog poduzetnika utječu na uspjeh socijalno-poduzetničkih pothvata?“* odgovorio je:

*„Kako bi moj bivši košarkaški trener rekao - Sport ne možeš prevariti (aludirajući na švercanje na treninzima) - isto je i kod društvenog poduzetnika, tolerancija, prihvaćanje i poštivanje različitosti bitni su u postizanju krajnjeg uspjeha.“*

Cjelokupna dobit koju socijalna zadruga ostvaruje svojim poslovanjem reinvestira se kako bi se to isto poslovanje moglo nastaviti i unaprijediti. Dobit je neophodna kako bi zadruga mogla normalno poslovati i funkcionirati. Kao i u svakom klasičnom poduzeću, trošak poslovanja svodi se na fiksne i varijabilne troškove. Sredstva koja socijalna zadruga dobije kao oblik financijske potpore od Grada ili Zavoda za vještačenje osoba s invaliditetom moraju se utrošiti za nabavku opreme pomoću koje se može unaprijediti poslovanje. Režijski troškovi, trošak najma prostora i trošak plaća radnika predstavlja trošak zadruge te se prodajom proizvoda i usluga moraju osigurati prihodi za podmirenje ovih troškova. Trenutno zadruga ima 3 centra, u Čakovcu, Zagrebu i Istri (Labin). Spremnici za sakupljanje odjeće nalaze se na prostoru sjeverne Hrvatske, Grada Zagreba i Istre. Zadruga planira povećati broj spremnika, odnosno lokacija na kojima se nalaze spremnici, a u razvoju je i novi inovativni spremnik tzv.

T-box koji će unaprijediti sakupljanje rabljenog tekstila, a korisnicima (građanima) omogućiti sigurnije i adekvatnije odlaganje istog. Napore i uspjehe socijalne zadruge HUMANA NOVA najviše prepoznaje lokalno stanovništvo koje socijalnoj zadruzi donira tekstil i odjeću.

Socijalna zadruga zapošljava 28 osoba u dobi od 35 – 50 godina života, od toga 19 osoba s invaliditetom, 5 osoba iznad 50 godina života koji spadaju u teško zapošljive skupine, jednu samohranu majku te jednu osobu sa završenom osnovnom školom. Većina zaposlenih osoba ima završenu srednju školu, a zaposlene su 23 žene i 5 muškaraca. Do sada, socijalna zadruga HUMANA NOVA iz Čakovca nije provodila edukacije o društvenom poduzetništvu. Društveno-poduzetničke aktivnosti socijalne zadruge HUMANA NOVA financiraju se u iznosu od 20% od donacija domaćih donatora tj. njihovih donacija tekstila i odjeće, a 80% od vlastitih prihoda. Informacije o društveno-poduzetničkim aktivnostima socijalne zadruge HUMANA NOVA dostupne su na web stranici zadruge <http://www.humananova.org/hr/home/>

Godišnji prihod socijalne zadruge HUMANA NOVA je 2.400.000, 00 kn. Socijalna zadruga mjesečno daje minimalno 5 donacija u odjeći najpotrebitijima te je do sada u zajednicu u kojoj djeluje uložila preko milijun kuna te 1.500 sati volonterskog rada.

#### Slučaj 9 – Udruga RODA

„Udruga RODA je udruga građanki i građana, roditelja i budućih roditelja, koja se zauzima za dostojanstvenu trudnoću, roditeljstvo i djetinjstvo u Hrvatskoj. Osnovana je 2001. godine i djeluje na području Republike Hrvatske kroz razvijenu mrežu projekata i aktivnosti koje provode članice i članovi Udruge na volonterskoj osnovi“ <http://www.roda.hr/udruga/o-rod/>, preuzeto 3.5.2018.)

Od početka svoga djelovanja do danas RODA je provedbom svojih aktivnosti pozitivno djelovala na osvještavanje javnosti te na pozitivne promjene sustava u pogledu roditeljskih prava (<http://www.roda.hr/udruga/o-rod/>, preuzeto 3.5.2018.). „RODA je svojim djelovanjem postala bitan dionik u Republici Hrvatskoj u područjima ostvarivanja prava na adekvatnu roditeljsku naknadu i prava na roditeljski dopust, medicinski potpomognutu oplodnju, trudnoću i poboljšanje uvjeta rađanja, u promociji, edukaciji i savjetovanju o dojenju, edukaciji i podršci roditeljima i budućim roditeljima te sigurnosti djece u prometu“ (<http://www.roda.hr/udruga/o-rod/>, preuzeto 3.5.2018.).



U svim aktivnostima RODA nastoji zagovarati prava roditelja i djece, a posebno onih iz ranjivih skupina. U RODI je trenutno šest zaposlenih osoba: izvršna direktorica, voditeljica ureda, tri koordinatorice programa i jedna osoba zaposlena kao administrativni referent.

Udruga je 2012. godine osnovala poduzeće za proizvodnju platnenih pelena, ali je 2017. godine proizvodnja prekinuta. Osim prodaje zaliha, poduzeće trenutno ne poduzima druge aktivnosti. U početku je ostvarena dobit od poduzetničkih aktivnosti, koje je udruga poduzimala, bila namijenjena za financiranje aktivnosti udruge usmjerenih na podršku zajednici poput edukacije za trudnice i zdravstvene radnike. Međutim, poduzeće nije ostvarilo dobit pa se navedene aktivnosti nisu mogle financirati.

Unatoč tome, RODA planira daljnje širenje društveno-poduzetničkog djelovanja kroz pokretanje društvenog poduzetništva u kaznionicama. Cilj je ovog društveno-poduzetničkog pothvata razviti pošten, pouzdan i djelotvoran način rada sa zatvorenicima koji će, kroz razvoj određenih vještina i znanja, uvećati njihove mogućnosti zapošljavanja po izlasku iz zatvora. Ostvarenu dobit RODA namjerava koristiti za financiranje putovanja djece čiji su roditelji zatvorenici u posjet roditeljima koji se nalaze na izdržavanju zatvorske kazne. Kako je ovaj projekt u početnoj fazi, dosad je bio financiran isključivo iz projektnih sredstava dobivenih od Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva, Ministarstva pravosuđa i Hrvatske banke za obnovu i razvitak. U razvoj socijalno-poduzetničkog pothvata ugrađeno je više od tisuću sati volonterskog rada dvadeset i sedam studenata Studija dizajna i pet dizajnera.

Za potrebe ovog doktorskog rada obavljen je intervju s izvršnom direktoricom udruge RODA. Na pitanje kako je saznala za pojam „društveno poduzetništvo“, odgovorila je:

*„Prvo smo osnovale poduzeće 2006. godine, a onda 2007. godine saznale da to ima ime, misleći na socijalno poduzetništvo. RODA je 2006. godine, uz financijsku podršku AED-a (Academy for Educational Development) pokrenula poduzetnički poduhvat šivanja platnenih pelena. Tu prvu godinu su pelene šivale nezaposlene majke više djece, od svoje kuće, a pelene smo prodavale preko naših internetskih stranica. Sljedeće godine, NESsT ( Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team) je u Hrvatskoj izašao s natječajem za pružanje podrške društvenim poduzećima i tada smo prepoznale naš poslovni model u njihovoj definiciji.“*

Intervjuirana predstavnicu RODE smatra da je i sam pojam „socijalno poduzetništvo“ široj javnosti skoro nepoznat, a pogotovo značaj socijalnog ili društvenog poduzetništva i njegova uloga u stvaranju odgovorne, održive, uključujuće i socijalno pravedne zajednice. Također je

mišljenja da su aktivnosti društvenog poduzetništva nedovoljno predstavljene jer se društveno poduzetništvo predstavlja kao pružanje socijalnih usluga, a ne kao poduzetnički poduhvati koji su uspješni i koji imaju još i dodatnu vrijednost. Tome je razlog što su u javnosti najviše percipirani društveno-poduzetnički poduhvati poduzimani prvenstveno od udruga civilnog društva koji uključuju ranjive skupine.

U RODI je nekoliko zaposlenica, različitih znanja i obrazovanja, bilo uključeno u pokretanje aktivnosti društvenog poduzetništva. Izvršna direktorica i njezina suradnica, kao glavne pokretačice aktivnosti, nisu imale obrazovnu podlogu za ovu vrstu aktivnosti jer su stekle formalno obrazovanje na inženjerskim fakultetima, na arhitekturi i elektrotehnici. Međutim, neke članice udruge imale su određena specifična znanja i tako su se dopunjavale, npr. imale su među volonterkama dizajnericu koja je imala obrazovanje iz vizualne komunikacije, diplomiranu inž. tekstilnih tehnologija te neke članice sa znanjima iz knjigovodstva i revizorice. U počecima RODINA poduzetništva članice su uvijek govorile kako se malo poduzeće koje je veliko poput njihova može voditi kao što se vodi kućanstvo, misleći prvenstveno na svojevrsnu odgovornost u donošenju odluka i preuzimanju rizika. To se odnosilo na tu prvu fazu poduzetničkih aktivnosti, kada RODA nije ulazila u veće poslovne odluke (prostor, krediti i slično).

RODA se počela baviti društvenim poduzetništvom prije nego su se u Republici Hrvatskoj nudile različite edukacije koje su danas dostupne. Članice su koristile vlastita znanja, a RODA ima veliku bazu različitih znanja i vještina svojih članica. Vodili su ih etički principi koje su odredili na početku svoga djelovanja. RODA je ušla u NESsTov portfolio 2008. godine, što im je omogućilo dostupnost njihove edukacije za društvene poduzetnike te mentorstvo njihovih stručnjaka i revizora s kojima su poslovali. Edukacije i mentorstva koje im je pružao NESsT bile su ključne za razvoj poduzeća, za prijelaz iz početne, možda i romantične faze poduzetništva, kad su nezaposlene majke šivale pelene kod kuće. NESsT je pomagao savjetima svojih stručnjaka i revizorskih kuća s kojima su surađivali te im pomogao redefinirati svoje poslovne politike. Naučili su ih planirati te pratiti poslovanje i rezultate na puno ozbiljniji način nego što su to dotada radile, a ta nova znanja ohrabrila su ih i za neke druge i veće poslovne odluke.

Rezultati RODINE društveno-poduzetničke aktivnosti - platnene pelene, bili su prvenstveno zdravija populacija jer djeca koja koriste platnene pelene imaju manje pelenskoga osipa, ranije se skidaju iz pelena, a neka istraživanja povezuju i dugo korištenje plastičnih pelena sa

sve prisutnijim problemom neplodnosti. Pozitivni rezultati su i ušteda u kućnom budžetu roditelja jer roditelji koji koriste platnene pelene, uštede i do 5000 kuna tijekom „pelenaškog staža“, ali i utjecaj na okoliš kroz smanjenje upotrebe jednokratnih proizvoda koji su dugoročan problem na odlagalištima (5% volumena otpada odlazi na jednokratne pelene, a radi se o materijalima kojima za raspad treba i 500 godina).

Kako bi se studenti visokoškolskih institucija upoznali s društvenim poduzetništvom, udruga RODA je već 2015. godine pokrenula partnerstvo sa Studijem dizajna pri Arhitektonskom fakultetu u Zagrebu koje su nazvali „Rešetke nisu prepreke“. Dva su puta sa studentima i njihovim profesorima organizirali radionice participativnoga dizajna sa zatvorenicama u kaznionici i zatvoru u Požegi i zatvorenicama u kaznionici u Lepoglavi. Studenti i zatvorenici su, radeći zajedno, dizajnirali proizvode koji će se proizvoditi u kaznionicama. Studenti četvrte i pete godine koji su radili sa zatvorenicama, ocijenili su ovo iskustvo vrlo korisnim jer na fakultetu nisu imali prilike steći znanja o društvenom poduzetništvu ili socijalnom uključivanju ranjivih skupina. Ostvareni profit od buduće prodaje ovih proizvoda koristit će se za omogućavanje posjeta djece svojim roditeljima u zatvoru kako bi se doprinijelo održavanju kontakata između roditelja i djece.

Društveno-poduzetnički poduhvat „Rešetke nisu prepreke“ još nije u fazi realizacije. Projekt je u fazi pripreme koja traje duže od očekivanog jer ne ovisi samo o RODI, već i o zatvorskom sustavu. Cilj je ove društvene inovacije, iz dobiti koju ostvaruju zatvorenici svojim proizvodnim aktivnostima za vrijeme odsluženja kazne u kaznionicama, osigurati sredstva za putovanje djece u posjet roditeljima zatvorenicama. Godišnje je oko 13000 djece u Hrvatskoj čiji su roditelji u zatvorima, a velik broj te djece nema financijske mogućnosti redovito, ili uopće, posjećivati svoje roditelje. Planirani rezultat ovih aktivnosti je, putem pruženih mogućnosti svrsishodnog rada, osigurati zatvorenicama provođenje vremena u zatvoru na koristan način, poboljšanje njihovih socijalnih vještina koje doprinose njihovoj resocijalizaciji, što bi u konačnosti moglo smanjiti kasnija počinjenja kaznenih djela. Zatvorenici koji sudjeluju u ovoj društvenoj inovaciji nisu samo izvoditelji, već su i sukreatori i dizajneri proizvoda. Kroz ovaj proces sudjelovanja kod njih će se razvijati osjećaj vlasništva nad projektom i proizvodima te osjećaj osobnog postignuća. Prema riječima izvršne direktorice Rode, provedbom ovog programa RODA očekuje da će se u cijelom društvu podići razina svijesti o problemima, potrebama i pravima djece čiji su roditelji u zatvorima, kao i o potrebi zajednice da se angažira u programima resocijalizacije zatvorenika, posebno

onih čije obitelji s malom djecom trpe zbog krivih postupaka koje su počinili. Ovaj projekt je trenutno u fazi osmišljavanja proizvoda i izradi internetske stranice.

O potrebi za obrazovanjem o društvenom poduzetništvu, predstavnica udruge RODA kaže: *„Mislim da je nužno potrebno uvesti u srednjoškolske i visokoškolske kurikulume obrazovanje o društvenom poduzetništvu. RODA je u tu svrhu pokrenula i dva partnerstva, prvo 2015. godine sa Studijem dizajna pri Arhitektonskom fakultetu u Zagrebu – društvenu inovaciju „Rešetke nisu prepreke“, te smo u dva navrata s njihovim predavačima i studentima/studenticama organizirali radionice participativnoga dizajna sa zatvorenicama u kaznionici i zatvoru u Požegi te zatvorenicama u kaznionici u Lepoglavi, na kojima su u zajedničkom radu studenti/ce i zatvorenici dizajnirali proizvode koji će se proizvoditi u kaznionicama. Studenti su ovaj rad ocijenili kao vrlo koristan, jer do tada tijekom studiranja, mada su među njima i studenti 4. i 5. godine, nisu imali prilike steći spoznaje o društvenom poduzetništvu ili raditi s ranjivim skupinama i za ranjive skupine.“*

Druga suradnja ostvarena je s Tehničkim fakultetom u Rijeci. S njima kao partnerima udruga RODA prijavila je projekt na Europski socijalni fond. Cilj projekta „Generator“ je izrada asistivnih pomagala za roditelje s invaliditetom koji imaju malu djecu u svrhu poboljšanja njihove povezanosti i komunikacije. Drugi cilj projekta je edukacija o s društvenom poduzetništvu studenata i studentica Tehničkog fakulteta. Iako studenti Tehničkog fakulteta u Rijeci imaju priliku tijekom svojeg studija raditi s ranjivim skupinama, istodobno ne dobivaju nikakvu edukaciju o poduzetništvu pa mnogi prototipovi pomagala i igračaka koje studenti kreiraju tijekom studiranja nikad ne dobiju priliku da postanu proizvodi za tržište.

Neke jedinice lokalne samouprave prepoznale su korist Rodinih proizvoda za zdravlje djece te su sufinancirali kupovinu pelena roditeljima, npr. grad Požega, ili su osiguravali sredstva za poklon pelene roditeljima novorođenih beba. Međutim, radilo se o projektnim aktivnostima, a ne o konkretnim mjerama gradova usmjerenim razvoju socijalnog poduzetništva ili pronatalitetnoj politici. Mediji su pružali podršku prenoseći informacije roditeljima dok su neke su organizacije od RODE naručivale proizvode upravo zato jer su htjele podržati socijalno poduzetništvo (npr. UNICEF - proizvodnja *bonding* marama i kapica za nedonošćad u jedinicama intenzivne njege u hrvatskim rodilištima).

Na pitanje kakve su mogućnosti razvoja ljudskih resursa u području društvenog poduzetništva i kako su mogu ostvariti, predstavnica udruge RODA je odgovorila:

*„Smatram da se u ovom području još puno treba raditi. Postoje ljudi koji prepoznaju probleme u zajednici, imaju neke poduzetničke odgovore na njih, ali nemaju vještine koje su im potrebne da bi svoje ideje proveli u djelo. S druge strane, mislim da je još potrebniji angažman oko one većine, poduzetnika ili budućih poduzetnika, kako bi svoje poslovanje učinili društveno odgovornim, ali i kako bi poslovali po postulatima društvenoga poduzetništva. Također, mislim da je kod nas u Hrvatskoj danas teško nešto imenovati kao društveno poduzetništvo, da se to „pravo“ daje manjini koju čini tek uzak krug ljudi, ideja, organizacija, poduzeća, te mislim da bi, ako bi se ublažio takav pristup, bilo puno lakše mobilizirati i pridobiti ljude.“*

Kao prepreke za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, intervjuirana predstavница udruge RODA navodi veću cijenu pa stoga i nekonkurentnost proizvoda društvenih poduzeća u javnim nabavama. Prepreka razvoju društvenog poduzetništva je i nedovoljna prepoznatljivost društvenih poduzeća, nedostatak sredstava za marketing te skupoća rada u koji su uključene ranjive skupine i sivo tržište što je, prema njenim riječima, udruzi RODA predstavljalo najveći problem jer je onemogućavalo konkurentnost njihovih proizvoda. Predstavница udruge RODA kaže da socijalni poduzetnici razmišljaju drukčije, brzo i izvan okvira pa institucije često ne mogu pravovremeno odgovoriti ni ponuditi moguća rješenja. Članice RODE bile su svojevrsne pionirke i dosta vremena, novca i truda uložile su u rješavanje administrativnih prepreka. U sredini gdje RODA djeluje, a to je Zagreb, RODA ne uživa potporu od lokalnih vlasti. Tako RODA nije imala nikakvu mogućnost dobiti prostor za djelovanje, a u gradskom prostoru koji udruga koristi ne smije se obavljati nikakva gospodarska djelatnost.

Motivi pokretanja prvog društveno-poduzetničkog pothvata RODE, proizvodnje platnenih pelena, bili su nedostupnost proizvoda na domaćem tržištu i želja da što veći broj roditelja koristi opciju platnenih pelena. Iako je RODA od 2004. godine promovirala platnene pelene kao zdrav i ekološki način odrastanja djece, proizvodi nisu bili dostupni u Republici Hrvatskoj ni u regiji pa ni u Europi. Ponuda je bila ograničena na dva proizvođača u Hrvatskoj i Sloveniji, a roditelji su ih naručivali najčešće iz SAD-a i Kanade. Budući da su članice RODE i same koristile zdrave i ekološke proizvode za djecu, bile su uvjerenе u superiornost takvog izbora i željele su da bude dostupan što većem broju roditelja. Financijski im cilj nikad nije bio primaran.

Intervjuirana predstavnik udruga RODA smatra da je izuzetno važno da se društvena poduzeća vode visokim moralnim načelima i normama što se ne podrazumijeva samo po sebi, već da bi, po njezinom mišljenju, društveno poduzetništvo trebalo imati pisani etički kodeks poslovanja dostupan svim menadžerima i zaposlenima, ali i korisnicima usluga i proizvoda. O poštivanju etičkih načela kaže:

*„Poštivanje zakona i propisa je minimalni etički standard kojeg bi se trebao držati svaki poduzetnik, a ovdje mislim na sve povrh toga, od sigurnosti proizvoda i njihove kvalitete, povjerljivosti odnosa s korisnicima, etično i nezavaravajuće oglašavanje, odgovorno korištenje resursa i drugo. U tome društvena poduzeća trebaju biti uzor svim drugim poduzećima. Ukoliko je takva strategija jasno iskomunicirana korisnicima, autentična je, tj. provode je i zaposlenici i upravljači, ona je dodana vrijednost usluge, proizvoda, tj. uvjerena sam da je to garancija dugoročnosti i uspjeha.“*

Napominjem kako je intervju s izvršnom direktoricom udruge Roda obavljen u kolovozu 2017. godine te je tijekom 2018. gđa. Zanze ponovo kontaktirana kako bi se vidjelo je li projekt i ostvaren. Do svibnja 2018. godine održane su dvije radionice participativnoga dizajna, jedna u Požegi, a druga, 2017. godine, u Lepoglavi. Realizirano je petnaestak prototipova proizvoda koji su predstavljeni javnosti na izložbi u galeriji Hrvatskoga dizajnerskoga društva, od 17. travnja do 4. svibnja 2018. godine. Izložba projekta „Rešetke nisu prepreke“ u okviru manifestacije „Zagreb design week“ bila je otvorena od 11. – 20. svibnja 2018. godine.

U udruzi RODA nisu zadovoljni ovakvom dinamikom jer su proizvodi spremni za proizvodnju te je izrađena vizualna komunikacija, ali uslijed okolnosti suradnje s Ministarstvom pravosuđa i kaznionicama u kojima bi se trebala realizirati proizvodnja, cijeli se proces još uvijek nalazi na razini projekta, a ne poduzetničkog poduhvata. Izvršna direktorica Udruge je nastojala da se navedena partnerstva i realiziraju kako bi bilo moguće pripremiti zatvorenike koji nisu trenutno radno angažirani za rad na ovim proizvodima.

#### Slučaj 10 – CEDRA SPLIT

CEDRA Split je registrirana nevladina, neprofitna udruga usmjerena promicanju i razvoju društvenog poduzetništva i društvenih inovacija na području Grada Splita i cijele Dalmacije. Dio je clustera CEDRA, koji uključuje sestrinske organizacije u Zagrebu (CEDRA HR),

Rijeci (CEDRA Rijeka), Osijeku (Udruga Slap), Dubrovniku (Udruga DEŠA) i Čakovcu (CEDRA Čakovec) ([http://cedra.hr/Split/About\\_us\\_hr.html](http://cedra.hr/Split/About_us_hr.html), preuzeto 2. 5. 2018.).

CEDRA Split osnovala je svoje prvo društveno poduzeće Amosfera Coworking, a to je ujedno i prvi coworking prostor u Splitu. Pruža potpuno opremljeno radno mjesto za digitalne nomade, poduzetnike i druge poslovne ljude iz Hrvatske i inozemstva koji nemaju vlastiti ured, a traže poticajno radno okruženje ([http://cedra.hr/Split/Our\\_services\\_hr.html](http://cedra.hr/Split/Our_services_hr.html), preuzeto 2. 5. 2018.).

Jadranski društveni opservatorij (Adriatic Social Observatory – ASO) predstavlja posebni društveno-istraživački program Clustera za eko-društvene inovacije i razvoj CEDRA-e Split koji je nastao kao rezultat projekta Jadranske kombinirane socijalne politike (Adriatic Welfare Mix), financiranog kroz IPA Adriatic. Vizija razvoja ASO-a podrazumijeva organizaciju i realizaciju svjetskih/regionalnih znanstvenih i stručnih konferencija, simpozija i skupova, kako bi se omogućio realni i virtualni prostor za slobodnu razmjenu znanja i iskustva u odnosu na sva relevantna područja unutar kojih djeluje opservatorij. Jednako tako, ASO za cilj ima približavanje društveno-znanstvenih napora realnom sektoru i time poticanje slobodne i svrsishodne znanstvene djelatnosti uz aktivan rad na društvenim i okolišnim problemima sadašnjice. Jadranski društveni opservatorij uključuje nekoliko posebnih društveno-istraživačkih usluga, projekata i aktivnosti koje proizlaze iz same misije CEDRE, koja podrazumijeva raznovrsnost pristupa i ponudu različitih mogućnosti, kapaciteta i perspektiva razvoju eko-društvenih inovacija, poduzetništva i održivog društveno-gospodarskog razvoja ([http://cedra.hr/Split/Our\\_services\\_hr.html](http://cedra.hr/Split/Our_services_hr.html), preuzeto 2. 6. 2018.).

Za potrebe ovog doktorskog rada obavljen je intervju s predsjednikom udruge CEDRA Split koji definira društveno poduzetništvo i njegovo djelovanje kao:

*„Poduzetničko mišljenje i djelovanje motivirano višom svrhom i koje se temelji na načelima dobrog upravljanja. Inače, više preferiram termin društveno poduzetništvo jer socijalno poduzetništvo smatram podskupom društvenog poduzetništva, a osobno rabim pojam eko-društveno poduzetništvo jer osim društvenih, želim istaći i ekološke ciljeve koji se posebice trebaju danas intenzivno promovirati.“*

Iako je za pojam društveno poduzetništvo čuo davno prije, predsjednik Udruge je njegov pravi smisao shvatio tek prije desetak godina kroz interakciju s kolegama koji se bave društvenim poduzetništvom. Kao svoj vlastiti motiv za pokretanje socijalno-poduzetničkih aktivnosti istaknuo je:

*„Osobno ostvarenje i ispunjenje svog osjećaja svrhe, kao osobe i člana ove zajednice. Želio bih vidjeti humaniji, otvoreniji, ljubazniji, prijateljskiji i mudriji svijet u mojem vlastitom kvartu, gradu i domovini, Europi i svijetu.“*

U CEDRI smatraju kako šira javnost nije dovoljno upoznata sa značenjem i ulogom društvenog poduzetništva te kako aktivnosti društvenog poduzetništva nisu u dovoljnoj mjeri i na odgovarajući način predstavljene u javnost. O potrebi uvođenja učenja o društvenom poduzetništvu u obrazovne programe predstavnik udruge CDERA Split kaže:

*„Štoviše, eko-društveno poduzetništvo može se učiti i poučavati od vrtića pa naviše, ali i nakon formalnog obrazovanja jer je to izvanredan način stjecanja novih znanja, vještina, ali i razvoja pozitivnih stavova i vrijednosti svih generacija učenika, ali i učitelja u ostvarenju njihove odgojno obrazovne misije.“*

U CEDRI Split smatraju da rezultati njihova društveno-poduzetničkog djelovanja utječu na stvaranje novih inicijativa u zajednici, međutim da su za razvoj društvenog poduzetništva potrebni sustavni poticaji, ali i sustavi podrške i prijenosa znanja i iskustava te pristup rizičnom kapitalu, kao što su bespovratna sredstva i poticaji.

Prema informaciji dobivenoj od predsjednika CEDRE Split, gosp. Ranka Milića, u intervjuu vođenom 2018. godine, CEDRA Split zapošljava četrnaest osoba. Od toga se dvije osobe nalaze u nepovoljnom socijalnom položaju s obzirom na tržište rada: jedna je osoba dugotrajno nezaposlena, a druga je mlada osoba bez ikakvog radnog iskustva. Dvanaest osoba je završilo poslijediplomski studij, jedna ima visokoškolsku naobrazbu, a jedna srednju. Zaposlenici su iz različitih dobnih skupina, od dvadeset do preko pedeset godina života. Prema podacima koje je su dostavili iz CEDRE Split, ukupni godišnji prihod ostvaren u 2017. godini iznosio je 842.988,000 kuna. CEDRA Split uložila je u zajednicu 217. 416,00 kuna putem plaća te 560 sati volonterskog rada, dok je, istodobno, primila 8.000,00 kn iz proračuna lokalne zajednice u 2017. godini. Informacije o društveno-poduzetničkim aktivnostima CEDERE Split dostupne su na njihovim web stranicama: [http://cedra.hr/Split/Our\\_services\\_hr.html](http://cedra.hr/Split/Our_services_hr.html).

Zaposlenicima CEDRE Split omogućeno je dodatno obrazovanje o društvenom poduzetništvu, a i sama CEDRA SPLIT za svoje partnere, predstavnike organizacija civilnog društva, mlade i hrvatske branitelje iz Domovinskog rata do sada je provela 37 edukacija o socijalnom poduzetništvu za ukupno 277 polaznika. Društveno-poduzetničke aktivnosti koje poduzima CEDRA Split financiraju se u najvišem postotku preko projekata Europskog



socijalnog fonda (59,79%), zatim kroz projekte republičkih ministarstava (16,01%) te zahvaljujući pomoći domaćih donatora (5,54%). CEDRA Split financira društveno-poduzetničke aktivnosti i vlastitim sredstvima (12,42%).

### Slučaj 11 - Socijalna zadruga PRUŽIMO RUKE

Socijalna zadruga PRUŽIMO RUKE osnovana je 2012. godine te od svog osnutka organizira radionice za izradu rukotvorina od prirodnih materijala i potiče zapošljavanje žena kroz žensko poduzetništvo. Djelovanje zadruge obuhvaća nekoliko grupa aktivnosti, a to su u prvom redu edukativne radionice za posebne ciljane skupine, poput osoba s invaliditetom i dugotrajno nezaposlenih osoba koje će biti direktno uključene u proizvodnju ukrasnih predmeta. Važan dio aktivnosti socijalne zadruge predstavlja uključivanje teže zapošljivih skupina u proizvodnju cekera za laptop od kukuruzne komušine i ostalih prigodnih ukrasnih predmeta od prirodnih materijala. Jedan dio aktivnosti odnosi se na promidžbene kampanje i plasman robe na domaće i inozemno tržište (<https://www.pruzimoruke.hr/o-nama/>, preuzeto 3. 5. 2018.).

U svrhu ostvarenja društveno-poduzetničkog djelovanja, socijalna zadruga PRUŽIMO RUKE postavila je za cilj pokretanje izrade proizvoda od ekoloških materijala namijenjenih širokom spektru kupaca: turističkom, prehrambenom, uslužnom i poljoprivrednom tržištu. Drugi cilj, usko vezan s navedenim, bio je organiziranje i provođenje edukacija osoba uključenih u proces proizvodnje. Jedan od postavljenih ciljeva socijalne zadruge PRUŽIMO RUKE je i zapošljavanje teže zapošljivih socijalnih skupina te umrežavanje i rad sa ciljnim skupinama i institucijama koje rade na sličnoj problematici. Postavljeni su i drugi ciljevi, ne manje važni, kao što su jačanje ženskog poduzetništva na području Bjelovarsko-bilogorske i susjednih županija te postizanje rentabilnog poslovanja i reinvestiranje u razvoj novih proizvoda i programa (<https://www.pruzimoruke.hr/o-nama/>, preuzeto 3. 5. 2018.).

Socijalna zadruga nema zaposlenih osoba, nego radi na volonterskoj osnovi. Dosad je socijalna zadruga PRUŽIMO RUKE provela svega jednu edukaciju o društvenom poduzetništvu na kojoj je sudjelovalo 23 polaznika: volontera i suradnika socijalne zadruge. Društveno-poduzetničke pothvate socijalna zadruga financira u iznosu od 50% iz vlastitih sredstava od prodaje vlastitih proizvoda, a 50% od pomoći domaćih donatora. Informacije o društveno-poduzetničkim pothvatima socijalne zadruge PRUŽIMO RUKE dostupne su na njihovoj web stranici: <https://www.pruzimoruke.hr/>. Socijalna zadruga PRUŽIMO RUKE

ostvaruje godišnji prihod u iznosu od 68.000,00 kuna, od čega oko 20.000,00 kuna ostvaruje vlastitim radom, proizvodnjom i prodajom proizvoda, a ostatak zahvaljujući donacijama. Oko 30 % svojih godišnjih prihoda socijalna zadruga PRUŽIMO RUKE ulaže u zajednicu putem plaća za osobe koje sudjeluju u proizvodnim aktivnostima te putem volonterskog rada. Istovremeno su iz proračuna lokalne zajednice primili potpore u iznosu 12.000,00 kn. Predstavnica socijalne zadruge PRUŽIMO RUKE, s kojom je obavljen intervju, kaže kako je za pojam društveno poduzetništvo saznala aktivnim uključivanjem u rad neprofitnih i humanitarnih organizacija. Budući da je znanja o društvenom poduzetništvu stjecala kroz volonterski rad u humanitarnim organizacijama, smatra da je učenje o društvenom poduzetništvu potrebno uključiti u obrazovne programe visokoškolskih institucija jer je značenje pojma kao i uloga društvenog poduzetništva nedovoljno poznato u široj javnosti. Zadruga PRUŽIMO RUKE doprinosi unaprjeđenju dobrobiti svoje lokalne zajednice kroz organizaciju edukacija i rad s ugroženim socijalnim skupinama te osposobljavanje za rad teže zapošljivih skupina. Uključivanjem radno sposobnih korisnika usluga zadruge u društveni život putem sezonskih poslova ili volonterskih aktivnosti sprječava se pojava socijalne isključenosti navedenih osoba te se stvaraju preduvjeti za njihovo uključivanje u radne aktivnosti i na tržište rada. Na području Bjelovarsko-bilogorske županije socijalna zadruga PRUŽIMO RUKE zaslužna je za jačanje ženskog poduzetništva. Osnovni motiv za pokretanje društvenog poduzetništva u socijalnoj zadruzi PRUŽIMO RUKE bio je osposobljavanje za život i rad osoba koje imaju umanjene sposobnosti. Osnivači socijalne zadruge PRUŽIMO RUKE fizičke su osobe i predstavnici organizacija civilnog društva. Članovi koji su uključeni u rad zadruge su žene žrtve obiteljskog nasilja, socijalno ugrožene osobe te osobe s posebnim potrebama. Socijalna zadruga PRUŽIMO RUKE motivira i educira ciljanu skupinu kroz edukativne radionice i stručno osposobljavanje o samom procesu proizvodnje i plasmana proizvoda od ekoloških materijala, pletenih torbi od komušine i drugih suvenira i uporabnih predmeta proisteklih iz kulturne baštine, što doprinosi i njenoj promociji.

#### Slučaj 12 - Društveno poduzeće PUNKT D.O.O

PUNKT d.o.o. je društveno poduzeće koje se bavi ugostiteljstvom i poljoprivredom. Osnovano je u kolovozu 2016. godine, a glavni motiv za osnivanje poduzeća bio je zapošljavanje osoba s invaliditetom i pokretanje društvenih promjena. Direktorica poduzeća je po zanimanju edukator rehabilitator te je bila zaposlena u Srednjoj školi za odgoj i

obrazovanje u Puli gdje je radila s učenicima s teškoćama u razvoju koji su se pripremali za budući ulazak na tržište rada. Međutim, iako su se pripremali za određeni budući posao, učenici s teškoćama u razvoju gotovo su uvijek ostajali nezaposleni što je njihovoj profesoricu bilo teško prihvatiti. Stoga je odlučila osnovati vlastito poduzeće u kojem je namjeravala zaposliti prvenstveno učenike s teškoćama u razvoju koji su završili srednjoškolsko obrazovanje, a zatim i osobe s invaliditetom kako bi pokazala da i oni mogu biti zaposleni i doprinostiti društvu. Dok je sadašnja direktorica poduzeća razmišljala o mogućim aktivnostima vlastitog društvenog poduzeća željela je učiniti odmak od uvriježenog mišljenja o aktivnostima kojima se najčešće bave osobe s invaliditetom i intelektualnim poteškoćama poput ruktvorina ili šivanja jer ih je smatrala neprofitabilnima. O odabiru djelatnosti društvenog poduzeća kaže:

*„Budući da ljudi uvijek jedu, a kako u Puli ne postoji zalogajnica koja nudi kreativnu, raznoliku i kvalitetnu prehranu po pristupačnim cijenama, odlučila sam se za ovaj model.“*

Danas PUNKT d.o.o. snabdijeva dječje vrtiće, domove za stare i nemoćne, privatne tvrtke, javnu upravu, Grad Pulu i Istarsku županiju, organizacije civilnog društva, fakultete, škole i pojedince. PUNKT d.o.o. financira svoje društveno-poduzetničko djelovanje u prvom redu vlastitim sredstvima (95%) te zahvaljujući projektima hrvatskih ministarstava (5%). Društveno poduzeće PUNKT d.o.o. ostvaruje godišnji prihod od 1.200.000, 00 kuna. Prema riječima gđe. Maružin, u protekloj je godini PUNKT d.o.o. uložio u zajednicu 650.000,00, putem plaća i volonterskog rada, dok istovremeno nikakva financijska potpora za sufinanciranje društveno-poduzetničkih aktivnosti poduzeća nije dobivena od lokalnih i regionalnih vlasti.

Ukupno je 10 osoba zaposleno u ovom društvenom poduzeću: 4 muškarca i 6 žena. Od ukupnog broja zaposlenih 8 se osoba nalazi u nepovoljnom socijalnom položaju. Šest zaposlenih završilo je srednju školu, a četvero školu po posebnom programu te imaju nižu stručnu spremu. Dvije su zaposlene osobe u dobnoj skupini od 20 – 30 godina, tri zaposlenika u dobi od 30 – 50 godina, a pet je zaposlenih osoba starije od 50 godina.

Zaposlenici društvenog poduzeća PUNKT d.o.o. nisu imali prilike pohađati nikakve edukacije o društvenom poduzetništvu. Međutim društveno poduzeće PUNKT d.o.o. organiziralo je radionice kako bi zainteresirane educirali o društvenom poduzetništvu. Do sada su održali 5-10 edukacija koje je pohađalo 500 – 700 polaznika i to: predstavnika organizacija civilnog društva, institucija javnog sektora i studenata. Informacije o društveno-

poduzetničkim aktivnostima društvenog poduzeća PUNKT d.o.o. dostupne su na njihovoj web stranici <https://www.eistra.info/punkt/>

Direktorica društvenog poduzeća PUNKT d.o.o. smatra da aktivnosti društvenog poduzetništva nisu dovoljno predstavljene javnosti te da šira javnost nije upoznata sa značenjem i ulogom društvenog poduzetništva. Društveno-poduzetnički pothvat društvenog poduzeća PUNKT d.o.o. prvenstveno je edukacijsko-rehabilitacijski te je usko vezan za struku direktorice društvenog poduzeća. Budući da nije imala nikakva znanja o poduzetništvu, pohađala je nekoliko edukacija o toj temi, pratila literaturu i posjetila Italiju u kojoj je društveno poduzetništvo već dugo razvijeno te je samostalno učila o društvenom poduzetništvu.

*„Formalna znanja su mi vrlo malo pomogla jer nikakve formalne edukacije iz tog područja nemam. Konstantno učim i nadograđujem se. Budući da je naše poduzeće jedinstveno u Republici Hrvatskoj po mnogim kriterijima nisam niti imala prilike učiti od drugih.“*

Upravo zbog nedostupnosti stjecanja znanja o društvenom poduzetništvu, s čime se i sama suočila, direktorica društvenog poduzeća PUNKT d.o.o. smatra kako obrazovanje o društvenom poduzetništvu treba uključiti u obrazovne programe visokoškolskih institucija.

Društveno poduzeće PUNKT d.o.o. svojim djelovanjem doprinosi razvoju lokalne zajednice na način da osigurava kvalitetnu prehranu svim dobnim skupinama, potiče razvoj malih lokalnih poduzetnika (OPG-ovi, ekološki proizvođači), zapošljava osobe s invaliditetom, kao i dugoročno nezaposlene, starije osobe, odnosno one u posebno teškom položaju na tržištu rada te uplaćuje poreze i prireze. Njihov rad prepoznat je u čitavoj zajednici, od jedinice lokalne samouprave do pojedinaca. Potpora lokalne zajednice ogleda se isključivo u kupovini proizvoda poduzeća PUNKT d.o.o.

Intervjuirana predstavnicica društvenog poduzeća PUNKT d.o.o. smatra da za razvoj ljudskih potencijala u području društvenog poduzetništva teorijski postoje velike mogućnosti, dok je u praksi situacija drugačija. Ove mogućnosti ovise o samom pojedincu i organizaciji u kojoj radi, a poboljšanje se može ostvariti edukacijama i većom informiranošću o području društvenog poduzetništva. Na pitanje o preprekama i poticajima za daljnji razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, odgovara:

*„Ne postoji interes za takvo što ili postoji u vrlo maloj mjeri da bi iole bilo značajno. Pojam se nije uvriježio, ključne ga institucije ne poznaju. Strategija nije zaživjela. Nepostojanje*

*poticaja za ovakav vid poslovanja. Nemogućnost formalnog definiranja kao društvenog poduzeća. Isključivo se vezuje uz socijalne zadruge kojih je također vrlo malo.“*

### **5.1.3 Rekapitulacija slučajeva**

Opisane udruge i organizacije društvenog poduzetništva pokazuju određene sličnosti u svom djelovanju. Sve navedene organizacije provedbom svojih aktivnosti utječu na poboljšanje socijalnog položaja određene skupine koja se nalazi u nepovoljnom socijalnom položaju. Kroz društveno-poduzetničke aktivnosti ACT grupa, udruga PRIJATELJ, udruga ZVONO, socijalno-uslužna zadruga MARTINOV PLAŠT, socijalna zadruga HUMANA NOVA, socijalna zadruga PRUŽIMO RUKE, društveno poduzeće PUNKT d.o.o. i društveno poduzeće HEDONA omogućuju socijalno uključivanje i zapošljavanje dugotrajno nezaposlenih osoba, osoba s invaliditetom i osoba s umanjenom radnom sposobnošću. Svojim djelovanjem udruge VISOKI JABLANI, udruga DEŠA, udruga RODA, udruga ZVONO, udruga PRIJATELJ i društveno poduzeće PUNKT d.o.o. potiču unaprjeđenje socijalnog položaja određene skupine, poput osoba s posebnim potrebama, osoba s invaliditetom, dugotrajno nezaposlenih žena, roditelja i djece ili bivših zatvorenika. Neke od ovih organizacija pružaju socijalne usluge poput pomoći u kući starijim i bolesnim osobama te u ove radne procese uključuju i osobe s umanjenom radnom sposobnošću. Udruge poput RODE, DEŠE i socijalne zadruge HUMANA NOVA svojim aktivnostima: proizvodnjom platnenih pelena, prikupljanjem i daljnjom obradom rabljenog tekstila te sakupljanjem, sprječavanjem od truljena gorkih naranača i proizvodnjom marmelade doprinose očuvanju zdravog okoliša. CEDRA Split potiče razvoj eko društvenih inovacija poput društvenog poduzeća Amosfera Coworking. PUNKT d.o.o. zapošljava osobe s invaliditetom te im tako omogućuje uključivanje na tržište rada i podizanje razine profesionalnih kompetencija, poštujući specifičnosti rada s osobama s invaliditetom.

Navedene organizacije svojim djelovanjem nastoje ublažiti razne socijalne probleme kroz zapošljavanje marginaliziranih skupina, socijalnog uključivanja skupina u nepovoljnom socijalnom položaju, podizanje ekološke svijesti, sprječavanje onečišćenja okoliša, popularizaciju i proizvodnju autohtonih proizvoda i običaja te pružanje socijalnih usluga. Sve navedene organizacije imaju zajednički cilj, a to je rješavanje određenog socijalnog problema. Kao prioritet svoga djelovanja, sve navedene organizacije ističu ostvarenje socijalnog cilja. Ostvareni profit ponovo se ulaže u provedbu društveno-poduzetničkih aktivnosti koje doprinose ostvarenju socijalne misije organizacije društvenog poduzetništva.

Tablica 14 Organizacije društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj po području djelovanja

Udruga/društveno poduzeće	PODRUČJE DJELOVANJA				
	Socijalno uključivanje i zapošljavanje marginaliziranih skupina	Unaprjeđenje socijalnog položaja određene ugrožene skupine	Pružanje socijalnih usluga	Očuvanje zdravog okoliša	Eko-društvene inovacije
ACT Grupa					
Udruga PRIJATELJ					
Udruga VISOKI JABLANI					
Udruga DEŠA					
CEDRA Split					
Udruga ZVONO					
Socijalno-uslužna zadruga MARTINOV PLAŠT					
Udruga RODA					
Socijalna zadruga PRUŽIMO RUKE					
Socijalna zadruga HUMANA NOVA					
Društveno poduzeće HEDONA					
Društveno poduzeće PUNKT d.o.o					

Tablica: Izrada autorice

Tablica 15 Pregled oglednih organizacija

	Slučaj 1	Slučaj 2	Slučaj 3	Slučaj 4	Slučaj 5	Slučaj 6	Slučaj 7	Slučaj 8	Slučaj 9	Slučaj 10	Slučaj 11	Slučaj 12
God. osnivanja	2003.	2003.	2011.	1991.	2013.	2003.	2011.	2011.	2001.	2015.	2012.	2016.
Sjedište	Čakovec	Metković	Rovinj	Dubrovnik	Križevci	Belišće	Zagreb	Čakovec	Zagreb	Split	Bjelovar	Pula
Broj zaposlenih	51	73	2	8	14	50	7	28	8	14	0	10
Ukupni prihod	9,256.42 1,00	2,924.795,00	632.000, 00	2.185.715,00	/	2.500.00 0,00	500.000, 00	2.400.000, 00	1.580.701. 00	842.988, 00	68.000,0 0	1.200.000, 00

Izvor: Izrada autorice

Sve navedene ogledne organizacije osnovane su u prvom i drugom desetljeću 21. stoljeća osim udruge DEŠA koja je osnovana devedesetih godina dvadesetog stoljeća, za vrijeme Domovinskog rata. Pri predstavljanju oglednih organizacija vodilo se načelom regionalne zastupljenosti što se vidi po odabiru oglednih organizacija iz različitih krajeva Republike Hrvatske. Iako se radi o malom broju slučajeva, značajan je njihov doprinos procesu radne integracije marginaliziranih skupina.

Prema Douglas i Prentince (2019) dostupna literatura o društvenom poduzetništvu ističe stvaranje socijalne dobrobiti kao osnovni cilj društvenih poduzetnika. Međutim, oni nastoje nešto i zaraditi od svoga poduzetničkog djelovanja kako bi omogućili razvoj i opstanak svoga pothvata. Stoga se profitna orijentacija javlja kao sekundarni cilj društvenih poduzetnika (Douglas i Prentince, 2019). Novi proizvodi i usluge te inovativni procesi proizvodnje i distribucije mogu značajno doprinjeti rješavanju socijalnog problema uzrokovanog propustima državne uprave ili djelovanja na tržištu.

Tablica 16 Konfiguracija ciljeva socijalnog poduzetništva

Konfiguracija ciljeva socijalnog poduzetništva	ACT Grupa	UDRUGA PRIJATELJ	UDRUGA VISOKI JABLANI	UDRUGA DEŠA	HEDONA d.o.o.	UDRUGA ZVONO	MARTINOV PLAŠT	HUMANA NOVA	UDRUGA RODA	CEDRA SPLIT	PRUŽIMO RUKE	PUNKT d.o.o.
M/Ž spol	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dob (Srednja)	X	O	X	O	X	X	O	X	X	X	X	X
Prosocijalna orijentacija	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Profitna orijentacija	X	X	O	X	X	O	O	X	X	X	O	X
Inovativna orijentacija	X	X	X	X	X	X	O	X	X	X	O	X
Upravljanje ljudskim resursima	X	X	O	O	X	X	O	X	O	X	O	X
Upravljanje marketingom	X	X	X	X	X	O	O	X	X	O	O	O
Upravljanje financijama	X	X	O	X	O	X	O	X	X	x	O	X
Dosljednost	1.00	0.87	0,62	0.75	0.87	0.75	0,25	1,00	0.87	0.87	0,37	0.87

x – postojanje kriterija

o – nepostojanje kriterija

Izvor: izrada autorice prema Douglas, E. & Pretince, C. (2019), Innovation and profit motivations for social entrepreneurship: A fuzzy-set analysis, Journal of Business Research, 99, 69-79, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.031>



Prema modelu koji su dali Douglas i Prentice (2019) u Tablici 26. dan je prikaz konfiguracije ciljeva društvenog poduzetništva u odnosu na različite tipove motivacije prepoznate u opisanim oglednim organizacijama.

Iz tablice je vidljivo da sve organizacije i svi ispitani društveni poduzetnici pokazuju jaku prosocijalnu orijentaciju, tj. usmjerenost na postizanje socijalnih ciljeva dok je profitna i inovativna orijentacija izražena različito kod svake ogledne organizacije.

Iako svoje proizvodne aktivnosti poduzimaju prvenstveno radi postizanja socijalnih ciljeva, neke ogledne organizacije poput ACT grupe, društvenih poduzeća HEDONA, PUNKT i HUMANA NOVA te udruga PRIJATELJ, DEŠA i CEDRA SPLIT istodobno pokazuju čvrstu profitnu orijentaciju. Ostvareni profit ponovo ulažu u zapošljavanje teže zapošljivih skupina i postizanje socijalne misije radi dobrobiti određene ugrožene skupine. Kroz svoje djelovanje ACT grupa, društvena poduzeća HEDONA, PUNKT i HUMANA NOVA te udruge PRIJATELJ, DEŠA, RODA i CEDRA Split pokazuju usmjerenost prema primjeni inovativnih poslovnih modela radi rješavanja konkretnih socijalnih problema i poboljšanja socijalnog položaja određene ranjive skupine. Zbog svoje uloge u zapošljavanju osoba iz ranjivih skupina, ACT grupa, društvena poduzeća HEDONA, PUNKT i HUMANA NOVA te udruge PRIJATELJ, ZVONO i CEDRA SPLIT razvijaju vještine u upravljanju ljudskim potencijalima. Širenje informacija o svojem načinu poslovanja i ostvarenim rezultatima, radi unaprjeđenja vlastitog djelovanja što se prikazuje kao orijentacija prema marketingu, vidljivo je kroz aktivnosti ACT grupe, društvenog poduzeća HEDONA, udruga PRIJATELJ, DEŠA, VISOKI JABLANI I RODA. Na temelju informacije o ostvarenim ukupnim prihodima ACT grupe, društvenog poduzeća HUMANA NOVA i PUNKT te udruga PRIJATELJ, DEŠA, ZVONO i RODA pokazuju se i njihove sposobnosti u upravljanju financijama. Najveću dosljednost u ostvarivanju svojih ciljeva prema različitim tipovima motivacije pokazuju ACT grupa, društveno poduzeće HUMANA NOVA te udruge PRIJATELJ, RODA i CEDRA Split. Međutim, s obzirom na različite tipove motivacija koji omogućuju ostvarenje postavljenih ciljeva društvenog poduzetništva u oglednim organizacijama, može se zaključiti da velika većina ispitanih društvenih poduzetnika ili 83% pokazuje dosljednost u svojem poslovanju sa socijalnom svrhom.

Tablica 17 Edukativne aktivnosti organizacija društvenog poduzetništva

Organizacija društvenog poduzetništva	Edukativne radionice	Edukativne radionice o Društvenom poduzetništvu	Korisnici	Nisu odgovorili
ACT grupa		5o edukacija godišnje, ukupno oko 500 polaznika	Potporne organizacije (zaklade,konzultantske organizacije, razvojne agencije) i organizacije civilnog društva	
Udruga PRIJATELJ	Edukacija o izradi suvenira i svijeća za zaposlenike		Zaposlenici udruge	
Udruga VISOKI JABLANI		5 edukacija godišnje, u prosjeku ukupno 50 polaznika	Članovi udruge, nezaposleni, osobe s invaliditetom	
Udruga DEŠA	Obrazovni centar: učenje stranih jezika, informatičkih vještina, krojenja, šivanja, patchworka i gastro radionice		Zainteresirani mladi, nezaposlene žene, više od 300 polaznika godišnje	
HEDONA				
Udruga ZVONO		10 edukacija, ukupno cca 500 polaznika	Predstavnici udruge civilnog društva, volonteri, članovi kluba	
Socijalno-uslužna zadruga MARTINOV PLAŠT		5 edukacija, ukupno 69 polaznika	Volonteri, zaposlenici, budući zaposlenici, zainteresirani korisnici	
Socijalna zadruga HUMANA NOVA	Edukacija o izradi novih proizvoda od recikliranog tekstila za zaposlenike		Zaposlenici socijalnog poduzeća	
Udruga RODA				
CEDRA Split		37 edukacija, ukupno 277 polaznika	Članovi udruge, nezaposleni, zainteresirani mladi	
Socijalna zadruga PRUŽIMO RUKE	Edukativne radionice o samom procesu proizvodnje od ekoloških materijala		Suradnici socijalne zadruge	
Društveno poduzeće PUNKT d.o.o.		10 edukacija, 500 polaznika	Predstavnici OCD, javnog sektora i studenata	

Izvor: Izvor: Izrada autorice

Nakon stečenog znanja o društvenom poduzetništvu putem neformalnih oblika obrazovanja, organizacije društvenog poduzetništva su nastavile organizirati edukativne radionice za svoje članove ili za zainteresiranu publiku. Edukacija predstavlja važan dio djelovanja društveno-poduzetničkih organizacija jer doprinosi djelotvornjoj provedbi društveno-poduzetničkih aktivnosti i uspješnijem upravljanju društvenim poduzećima. Polaznici radionica su uglavnom članovi udruga civilnog društva, predstavnici zaklada, razvojnih agencija, konzultantskih organizacija, volonteri i nezaposleni. Među društveno-poduzetničkim organizacijama koje pružaju edukaciju o društvenom poduzetništvu najaktivnija je ACT gupa koja organizira do 50 edukacija godišnje za naručitelje: udruge civilnog društva i potporne organizacije: zaklade, konzultantske organizacije i razvojne agencije. Udruga ZVONO i društveno poduzeće PUNKT su do sada organizirali 10 edukacija o društvenom poduzetništvu za ukupno 500 polaznika po svakoj organizaciji. Udruga CEDRA Split do sada je organizirala 37 edukacija o društvenom poduzetništvu za 277 polaznika. Socijalno-uslužna zadruga MARTINOV PLAŠT do sada je organizirala ukupno 5 edukacija o društvenom poduzetništvu za 69 polaznika. Udruga VISOKI JABLANI organizira do 5 edukacija godišnje o društvenom poduzetništvu za 50 zainteresiranih osoba. Na ovaj način navedene organizacije društvenog poduzetništva prenose stečena znanja o društvenom poduzetništvu što utječe na bolje razumijevanje uloge društvenog poduzetništva od strane potpornih organizacija te na bolje upravljanje društveno-poduzetničkih pothvata koje provode organizacije društvenog poduzetništva i udruge civilnog društva. Udruga PRIJATELJ socijalna zadruga HUMANA NOVA i socijalna zadruga PRUŽIMO RUKA organiziraju edukaciju o izradi vlastitih proizvoda za svoje zaposlenike i članove. Na taj način unaprjeđuju njihove vještine kako bi bili spremniji za zahtjeve tržišta rada. Udruga DEŠA organizira edukativne programe za zainteresirane osobe, za mlade i za nezaposlene. U DEŠINU obrazovnom centru dostupne su radionice podučavanja stranih jezika i kompjutorskih vještina, vezenja, krojenja i šivanja te gastronomske radionice za zainteresiranu javnost. Radionice koje organizira udruga DEŠA pohađa više od 300 osoba godišnje. Iz udruge RODA i društvenog poduzeća HEDONA nisu odgovorili na pitanje omogućuju li interne edukacije ili edukaciju o društvenom poduzetništvu.

#### **5.1.4 Analiza odgovora na pitanja iz intervjua**

U ovom dijelu analiziraju se i uspoređuju odgovori intervjuiranih predstavnika organizacija društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Intervju s društvenim poduzetnicima sadržavao je petnaest pitanja otvorenog tipa pomoću kojih se nastojalo analizirati sljedeća tematska područja:

##### **5.1.4.1 Razumijevanje značenja i koncepta društvenog poduzetništva**

Ovim istraživanjem nastojalo se ispitati kako odabrani društveni poduzetnici u Republici Hrvatskoj razumiju značenje i koncept društvenog poduzetništva. Osim navedenoga, namjera istraživanja bila je i utvrditi koliko društveni poduzetnici razumiju samu problematiku poduzetništva sa socijalnom svrhom. Prvo postavljeno pitanje glasilo je: „*Kako biste Vi definirali društveno poduzetništvo i njegovo djelovanje?*“ Budući da ne postoji jedinstvena definicija društvenog poduzetništva, svaki intervjuirani društveni poduzetnik na prvo pitanje odgovorio je na svoj način. Međutim, većina se intervjuiranih u svojim odgovorima složila kako društveno poduzetništvo ima tri cilja: ekonomski, društveni i ekološki. Smatraju ga modelom poduzetničkog djelovanja koji na inovativan način pristupa društvenim problemima te reinvestira dobit u nova zapošljavanja i socijalni razvoj lokalne zajednice. O društvenom poduzetništvu govore kao o poduzetništvu koje u prvi plan stavlja čovjeka i njegove potrebe, naročito potrebe ljudi kojima prijete socijalna isključenost. Intervjuirani hrvatski društveni poduzetnici prednost daju terminu društveno poduzetništvo nad terminom socijalno poduzetništvo, smatrajući termin društveno poduzetništvo sveobuhvatnijim i preciznijim, bez neispravnih asocijacija.

Na pitanje: „*Otkad Vam je poznat pojam društveno poduzetništvo i kako ste za njega saznali?*“, intervjuirani su odgovorili različito, s obzirom na vlastito iskustvo. Za pojam društveno poduzetništvo saznali su uglavnom zahvaljujući suradnji s međunarodnim organizacijama, kao što je NESsT, aktivnim uključivanjem u rad neprofitnih i humanitarnih organizacija ili kroz prethodna radna iskustva. Iz odgovora društvenih poduzetnika vidi se da im informacije o društvenom poduzetništvu nisu bile dostupne kroz njihovo formalno obrazovanje pa su potrebna znanja o društvenom poduzetništvu prikupljali na radionicama, seminarima i studijskim putovanjima koja su organizirale međunarodne organizacije ili u interakciji s njima i drugim društvenim poduzetnicima. Kao prepreku u procesu razvoja vlastitih društvenih poduzeća, društveni poduzetnici su prepoznali nedostatnost informacija o djelovanju društvenog poduzetništva. Stoga se slažu u mišljenju da učenje o društvenom poduzetništvu treba postati dijelom srednjoškolskih i visokoškolskih obrazovnih programa.

#### **5.1.4.2 Percepcija društvenog poduzetništva u javnosti**

U istraživanju se polazi od pretpostavke kako je percepcija o društvenom poduzetništvu u hrvatskoj javnosti nedovoljno jasna pa je o tome zatraženo mišljenje društvenih poduzetnika. Svi su ispitanici odgovorili negativno na pitanje: „*Je li značenje i uloga društvenog poduzetništva poznata široj javnosti?*“ Intervjuirani društveni poduzetnici smatraju kako šira hrvatska javnost nije svjesna značenja pojma „društveno poduzetništvo“ ni uloge društvenog poduzetništva u zajednici. Prema njihovim odgovorima, sam pojam „poduzetništvo“ ima negativnu konotaciju u široj javnosti, kao i pridjev „socijalno (poduzetništvo)“ koji nije dovoljno jasan. Iz njihovih odgovora na postavljeno pitanje može se zaključiti kako relevantne institucije za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj nedovoljno prepoznaju moguću ulogu društvenog poduzetništva.

Ni na sljedeće pitanje: „*Jesu li aktivnosti društvenog poduzetništva dovoljno i na odgovarajući način predstavljene u javnosti?*“ društveni poduzetnici nisu pozitivno odgovorili. Ispitani društveni poduzetnici dijele mišljenje kako aktivnosti društvenog poduzetništva nisu adekvatno predstavljene u javnosti jer ih se prikazuje kao model pružanja socijalnih usluga, a ne kao poduzimanje poduzetničkih aktivnosti koje donose novu vrijednost za društvo. Jedan od razloga takvog pristupa je nepostojanje posebnog zakona koji bi uredio odnose u području društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Prema njihovim odgovorima u Republici Hrvatskoj se ne radi sustavno na razvoju društvenog poduzetništva i predstavljanju njegovih rezultata što utječe na slab interes za pokretanje društvenih poduzeća. Odgovori ispitanih društvenih poduzetnika nisu se razlikovali s obzirom na grad ili područje Republike Hrvatske u kojem djeluju što ukazuje na nedostatnu informiranost o društvenom poduzetništvu na području cijele Republike Hrvatske.

#### **5.1.4.3 Prepoznavanje uloge vlastitih društveno-poduzetničkih pothvata u stvaranju društvene vrijednosti**

Za bolju percepciju društvenog poduzetništva u javnosti važna je vidljivost rezultata društveno- poduzetničkog djelovanja u poboljšanju općeg dobra. Na postavljeno pitanje: „*Kako rezultati Vašeg društveno-poduzetničkog djelovanja doprinose unaprjeđenju opće dobrobiti Vaše lokalne zajednice?*“ intervjuirani društveni poduzetnici ističu ekološki učinak, smanjenje onečišćenja prirodnog okoliša, zapošljavanje osoba s invaliditetom, socijalnu integraciju dugotrajno nezaposlenih i marginaliziranih skupina, edukaciju pojedinaca i skupina kojima je potrebno unaprjeđenje znanja i sposobnosti radi bolje konkurentnosti na tržištu rada te poticanje stvaranju multisektorske suradnje. Društveni poduzetnici su svijesni

kako dobri rezultati njihova djelovanja unaprjeđuju opću dobrobit i poboljšavaju socijalni položaj ugroženih skupina što pozitivno utječe na cjelokupni razvoj određene zajednice.

#### **5.1.4.4 Vlastiti razlozi za pokretanje društvenog poduzetništva**

Različiti su razlozi zbog kojih su pojedini društveni poduzetnici započeli društveno-poduzetničko djelovanje. Prema odgovorima intervjuiranih društvenih poduzetnika, njihova odluka za poduzimanje društveno-poduzetničkih pothvata nikad nije bila motivirana ostvarivanjem ekonomskog cilja. Razlozi su se prvenstveno odnosili na osjećaj vlastite odgovornosti prema zajednici i želju za poboljšanjem socijalnih okolnosti za određenu ranjivu društvenu skupinu i njezinu socijalnu integraciju. Pojedini društveni poduzetnici bili su motivirani individualnom i sistemskom promjenom do koje bi trebali dovesti rezultati djelovanja društvenog poduzetništva. Neki od intervjuiranih društvenih poduzetnika kao motiv su naveli želju za realizacijom vlastitih ideja i neovisnost u poslovanju. Iz odgovora društvenih poduzetnika može se zaključiti kako su pri pokretanju društveno-poduzetničkih aktivnosti bili motivirani prvenstveno željom za poboljšanjem jedne nepravedne društvene situacije, a ne financijskim rezultatima što potvrđuje altruistički pristup u postupanju društvenih poduzetnika.

#### **5.1.4.5 Prednosti i nedostaci bavljenja društvenim poduzetništvom**

Za intervjuirane društvene poduzetnike prednosti bavljenja društvenim poduzetništvom očituju se u poboljšanju socijalnog položaja određene ugrožene skupine i doprinosu unaprjeđenju opće dobrobiti. Na pitanje: „*Na koji način postizete društveno korisne ciljeve?*“ intervjuirani društveni poduzetnici većinom su odgovorili kako društveno korisne ciljeve postižu prvenstveno upornim radom i ustrajnošću u provođenju socijalne misije. Opću dobrobit unaprjeđuju osnaživanjem ugroženih skupina kroz edukaciju i zapošljavanje, redistribucijom dobiti u razvojne programe u lokalnoj zajednici, umrežavanjem radi postizanja cilja i doprinosom očuvanju okoliša.

Kao nedostatke bavljenja društvenim poduzetništvom društveni poduzetnici vide prepreke pri provedbi i razvijanju društveno-poduzetničkih pothvata koje nastaju zbog nepoticajnog društvenog okruženja te nedovoljnog znanja o poduzetništvu i društvenom poduzetništvu. Slaba educiranost i informiranost o društveno poduzetništvu uzrokuje nedovoljnu prepoznatljivost društveno-poduzetničkih pothvata i djelovanja društvenih poduzeća. Iz odgovora društvenih poduzetnika može se zaključiti kako je za potporu daljnjem razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj potrebno bolje znanje o društvenom poduzetništvu i potpunije razumijevanje njegove uloge u društvu.

#### **5.1.4.6 Utjecaj etičkih načela društvenog poduzetnika na djelovanje društveno-poduzetničkih pothvata**

Ispitani društveni poduzetnici smatraju kako je osobito važno da društvena poduzeća posluju prema visokim moralnim načelima u čemu moraju biti uzor svim drugim poduzećima. Dosljednost etičkog postupanja zaposlenika i menadžera društvenih poduzeća stvara dodanu vrijednost proizvoda ili usluge što predstavlja društvenu vrijednost. Društveni poduzetnici morali bi biti entuzijasti, motivirani socijalnim i etičkim razlozima, invetivni i odlučni te bi morali vjerovati u svoju misiju za dobrobit društva (Bikse, 2015).

Društveni poduzetnici u Republici Hrvatskoj vide društveno poduzetništvo kao model poduzetničkog djelovanja koji doprinosi rješavanju socijalnih problema u zajednici. Sinergija poduzetničke motivacije društvenog poduzetnika i socijalne misije društvenog poduzeća pozitivno utječe na rezultate društveno-poduzetničkih pothvata i uspješnost djelovanja organizacija društvenog poduzetništva.

#### **5.1.4.7 Uloga vlastitog obrazovanja u vođenju društveno-poduzetničkih pothvata**

Različita iskustva ispitanika dolaze do izražaja pri odgovoru na pitanje: „*Koliko Vam je Vaše vlastito obrazovanje pomoglo pri pokretanju i provedbi društveno-poduzetničkih aktivnosti?*“ Intervjuirani društveni poduzetnici su stjecali potrebna znanja za poduzimanje i upravljanje društveno-poduzetničkim pothvatima, uglavnom, kroz neformalne oblike obrazovanja. Iako im je u razumijevanju društvenog poduzetništva vlastito formalno obrazovanje pomoglo na indirektan način, izravnije im je pomoglo neformalno obrazovanje: radionice i studijska putovanja koja su organizirala međunarodne organizacije te interakcija s drugim organizacijama društvenog poduzetništva, kao i iskustva koja su stjecali volonterskim radom u humanitarnim organizacijama ili radom u organizacijama civilnog društva. Za problem upravljanja organizacijama društvenog poduzetništva, značajno je razmišljanje intervjuiranog predstavnika socijalne zadruge HUMANA NOVA koji kaže da mu je najviše pomoglo upravljačko iskustvo koje je stekao radom u privatnom sektoru i koje mu je bilo dragocjeno u upravljanju društvenim poduzećem i njegovim aktivnostima. Nasuprot tome, većina društvenih poduzetnika dolazi upravo iz organizacija civilnog društva pa su im vještine upravljanja poduzećem potpuno nepoznate.

#### **5.1.4.8 Utjecaj obrazovanja za društveno poduzetništvo na upravljanje organizacijama društvenog poduzetništva: ostvarenje socijalne misije i poduzetničkog cilja**

U intervjuima s društvenim poduzetnicima pokušalo se saznati kako znanje o društvenom poduzetništvu koje su stekli tijekom vlastitog djelovanja u području društvenog

poduzetništva utječe na upravljanje društvenim poduzećima. Prilikom odgovora na pitanje: „U kojoj mjeri su Vam stečena znanja pomogla u ostvarenju poduzetničkog cilja i socijalne misije Vaše organizacije?“, ispitanici se uglavnom slažu kako su im stečena znanja u značajnoj mjeri pomogla u ostvarenju ciljeva organizacije. Intervjuirani predstavnik ACT grupe je naglašava kako mu je stečeno znanje prvenstveno pomoglo kao potvrda da nešto radi dobro ili loše te kao podloga za razmišljanje i kreiranje novih modela poslovanja. Prema njegovim riječima obrazovanje za poduzetništvo mora biti multidisciplinarno i mora se fokusirati istovremeno na praksu i učenje. Intervjuiranim društvenim poduzetnicima stečena znanja su dala dodatne poticaje i alate u razvoju poduzetničkog djelovanja te su im pomogla o ostvarenju organizacijskih ciljeva. Nova su im znanja pomogla prepoznati vlastitu poziciju i artikulirati ciljeve u skladu sa socijalnom misijom, redefinirati poslovne politike, planirati i pratiti poslovne rezultate te su ih ohrabrila za donošenje većih poslovnih odluka.

Ispitanici su se složili i u odgovoru na pitanje: „Je li potrebno uvesti obrazovanje o društvenom poduzetništvu u obrazovne programe visokoškolskih institucija?“ . Društveni poduzetnici smatraju kako bi obrazovanje o društvenom poduzetništvu trebalo biti sastavni dio obrazovnih programa visokoškolskih institucija. Prema njihovim odgovorima, učenje o društvenom poduzetništvu trebalo bi uključiti i u srednjoškolske obrazovne programe iako bi se već počevši od predškolskog obrazovanja djecu moglo upoznavati s dobrim primjerima društvenog poduzetništva u njihovoj okolini.

#### **5.1.4.9 Mogućnosti razvoja ljudskih resursa u društvenom poduzetništvu**

Zanimljivo je da u odgovorima na pitanje: „Kakve su mogućnosti razvoja ljudskih resursa u ovom području i kako se mogu ostvariti?“ većina ispitanika izrazila pozitivan i optimističan stav u pogledu mogućnosti razvoja ljudskih resursa u društvenom poduzetništvu, od potrebnog poduzetničkog obrazovanja za menadžere društvenih poduzeća, do edukacije osoba u nepovoljnom socijalnom položaju, bilo u obrazovnim institucijama bilo putem neformalnih edukacija ili učenja na radnom mjestu. Smatraju da je za bolje mogućnosti razvoja ljudskih resursa u ovom području potreban sustavan rad u odgoju i obrazovanju, bolje promicanje primjera dobre prakse te sustavni poticaji razvoja društvenog poduzetništva. Intervjuirani društveni poduzetnici smatraju kako su velike mogućnosti razvoja ljudskih resursa u ovom području, ali je nužna edukacija na svim razinama i veća podrška od nacionalnih i lokalnih vlasti. Kako bi se unaprijedile mogućnosti razvoja ljudskih potencijala u području društvenog poduzetništva potrebno je stvoriti stabilan okvir za razvoj društvenog poduzetništva u



Republici Hrvatskoj, a mlade ljude sustavno educirati za poduzetništvo te ih poticati na poduzetničke pothvate.

Kako bi se osiguralo kontinuirano društveno-poduzetničko djelovanje, neophodna je podrška i razumijevanje lokalne zajednice. U svrhu utvrđivanja situacije na terenu analizirani su odgovori društvenih poduzetnika na pitanje: „Koji akteri u lokalnoj zajednici prepoznaju Vaše napore i na koji način pružaju potporu Vašem djelovanju?“ Ispitanici su dali uglavnom slične odgovore.

Njihov rad prvenstveno prepoznaju žitelji lokalne zajednice, a u manjoj mjeri lokalna i regionalna samouprava te državne institucije. Potpora društvenim poduzećima više je moralna, nego materijalna. Novčana potpora koju organizacije društvenog poduzetništva dobivaju nije dovoljna za ozbiljniji razvoj. Dok je potpora lokalnih vlasti više deklarativnog karaktera, organizacije društvenog poduzetništva financijsku potporu dobivaju iz nacionalnih zaklada, državnih institucija, EU fondova i većih poslovnih subjekata koji prepoznaju njihov rad.

#### 5.1.4.10 Prepreke i poticaji razvoju društvenog poduzetništva

Društveni poduzetnici zamoljeni su da identificiraju prepreke i poticaje za daljnji razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Sažetak njihovih odgovora prikazan je u tablici 18.

Tablica 18 Prepreke i poticaji razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

PREPREKE	POTICAJI
Ne provodi se Strategija za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj	Bolje upravljanje EU sredstvima i natjecajima za podršku razvoju društvenog poduzetništva
Slabo poznavanje organizacija društvenog poduzetništva od strane relevantnih institucija	Pravovremeno i kontinuirano raspisivanje natječaja
Nedovoljna edukacija o poduzetništvu i društvenom poduzetništvu	„Ne vidim poticaje“
Slaba medijska promidžba društvenog poduzetništva	
Nedostupnost i manjak resursa	

PREPREKE	POTICAJI
Manjak prilika za financiranje	
Nepostojanje pravnog okvira	
Ugroženi sustav vrijednosti	
Neprepoznatljivost pojma „društveno poduzetništvo“ i slaba prepoznatost socijalnih poduzeća	
Neprepoznavanje uloge i potencijala društvenog poduzetništva	
Nerazumijevanje od strane lokalne samouprave	
Nedostatna potpora društveno-poduzetničkim aktivnostima od državnih i lokalnih vlasti	
Neučinkovitost i sporost državne administracije	
Nedostatak sustavnog poticanja razvoja društvenog poduzetništva	
Nekonkurentnost proizvoda društvenog poduzetništva u javnim nabavama	
Skupoća rada u koji su uključene ranjive skupine	
Površnost upravljačkih struktura odgovornih za razvoj zemlje u cjelini	

Izvor: Izrada autorice

Kao što se u gornjoj tablici može vidjeti, odgovori društvenih poduzetnika potvrdili su postojanje brojnih prepreka razvoju društvenog poduzetništva nasuprot vrlo malom broju poticaja.

Nedostatak znanja o društvenom poduzetništvu jedna je od krupnih prepreka iz koje proizlaze druge smetnje za daljnje razvijanje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Odgovori društvenih poduzetnika dali su jasan uvid u prepreke i poticaje razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Dok društveni poduzetnici ne vide poticaje razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, identificirali su mnoge prepreke koje ometaju njegov razvoj poput nedovoljnog razumijevanja samog pojma „društveno poduzetništvo“, nerazumijevanja uloge društvenog poduzetništva, nedostatka prilika za

financiranje i poticaja njegovu razvoju, nepostojanja zakonskog okvira te slabe medijske promidžbe dobrih rezultata društvenog poduzetništva. Društveni poduzetnici smatraju da treba poboljšati umreženost organizacija društvenog poduzetništva radi bolje informiranosti i stjecanja znanja o društvenom poduzetništvu, u svrhu utjecaja na poboljšanje postojećeg zakonskog okvira i mogućnosti financiranja društveno-poduzetničkih pothvata. Kao glavni uzrok svih prepreka za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, društveni poduzetnici prepoznaju nedovoljnu informiranost i nedostatnu edukaciju o društvenom poduzetništvu.

Usprkos brojnim preprekama koje usporavaju razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, intervjui s društvenim poduzetnicima su pokazali visoki stupanj motivacije društvenih poduzetnika za poboljšanje socijalne ravnoteže ranjivih skupina radi unaprjeđenja razine općeg dobra u sredini u kojoj djeluju.

## **5.2 POTPORNE INSTITUCIJE U RAZVOJU DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA**

Iz dosad analiziranih odgovora društvenih poduzetnika utvrđeno je da u Republici Hrvatskoj postoje brojne prepreke i vrlo malo poticaja razvoju društvenog poduzetništva. U ovom dijelu analizira se uloga koju imaju potporne institucije kao što su županije i razvojne agencije u razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te se ispituje njihov utjecaj na uspješnost provedbe društveno-poduzetničkih pothvata. U tu svrhu upućena je anketa predstavnicima hrvatskih županija te su intervjuirani predstavnici razvojnih agencija. Osim navedenog, u ovom dijelu nastojalo se ispitati na koji način županije i razvojne agencije odgovaraju na potrebe društvenih poduzetnika.

Anketa za predstavnike županija, početkom 2017. godine, upućena je na adrese dvadeset hrvatskih županija (Prilog 11.2.). Na anketu je odgovorilo trinaest županija i to: Ličko-senjska, Dubrovačko-neretvanska, Brodsko-posavska, Vukovarsko-srijemska, Međimurska, Primorsko-goranska, Koprivničko-križevačka, Osječko-baranjska, Zagrebačka, Splitsko-dalmatinska, Sisačko-moslavačka, Varaždinska i Požeško-slavonska županija. Anketa je sadržavala sedamnaest tvrdnji i osam pitanja zatvorenog tipa s iskazivanjem slaganja s unaprijed zadanim tvrdnjama. Sve se može podijeliti u tri tematske skupine:

Postavljene tvrdnje, od prve do pete, odnosile su se na prepoznavanje pojma i značenja društvenog poduzetništva

Postavljene tvrdnje, od šeste do sedamnaeste, odnosile su se na prepoznavanje aktivnosti društvenog poduzetništva u pojedinoj županiji kroz potporu programima udruga ili potporu u provedbi društveno-poduzetničkih pothvata te doprinos oblikovanju politika za poticanje razvoja društvenog poduzetništva.

Postavljena pitanja, od osamnaestog to dvadeset i petog, odnosila su se na konkretna ulaganja u provedbu društveno-poduzetničkih pothvata u pojedinoj županiji.

Predstavnici županija svoje su poznavanje pojedinog navoda izražavali prema Likertovoj skali od sedam stupnjeva, gradirajući svoje slaganje s pojedinom tvrdnjom od 1 – minimalnog, do 7- maksimalnog stupnja. Od županijskih predstavnika koji su sudjelovali u anketi 69% su žene, a 31% muškarci. Najviše je ispitanika u dobi mlađoj od 45 godina i to njih 61%. Udio ispitanika sa završenim fakultetom, odnosno VII. stupnjem je 92%, dok je ostalih 8% ispitanika završilo višu školu odnosno VI. stupanj stručne spreme.

Tablica 19 Predstavnici županija po spolu, dobi i obrazovanju

STRUČNA SPREMA	BROJ	UDIO (%)
VISOKA STRUČNA SPREMA	12	92
VIŠA STRUČNA SPREMA	1	8
<b>SPOL</b>		
MUŠKI	4	31
ŽENSKI	9	69
<b>DOB</b>		
Mlađi od 45	8	61,5
45-60	4	30,8
Stariji od 60	1	7,7

Izvor: Izrada autorice

Kako bi se postavljene hipoteze potpunije provjerile, intervjuirani su i predstavnici razvojnih agencija koje djeluju kao potporne organizacije u razvoju društvenog poduzetništva. Molbe za sudjelovanje u intervjuu poslane su 14. kolovoza 2017. na e-mail adrese ukupno dvadeset i četiri regionalne razvojne agencije (Prilog 11.5.).

Tablica 20 Popis razvojnih agencija kojima je upućena molba za intervju

UPUĆENA MOLBA ZA SUDJELOVANJE U INTERVJU	MOLBA PRIHVACENA
1. Zagorska razvojna agencija ZARA d.o.o., Krapina	NE
2. Razvojna agencija Sisačko- moslavačke županije SIMORA d.o.o.,Sisak	NE
3. Razvojna agencija Karlovačke županije KARLA d.o.o., KARLOVAC	NE
4. Agencija za razvoj Varaždinske županije AZRA d.o.o., Varaždin	NE
5. PORA Razvojna agencija Podravine i Prigorja, Koprivnica	DA
6. Razvojna agencija ČAZMA d.o.o.Čazma	NE
7. Regionalna razvojna agencija Bjelovarsko-bilogorske županije d.o.o., Bjelovar	NE
8. Regionalna razvojna agencija PORIN, Rijeka	DA
9. Razvojna agencija Ličko-senjske županije LIRA, Gospić	DA
10. VIDRA – Agencija za razvoj Virovitičko-podravske županije, Virovitica	NE
11. Regionalna razvojna agencija Požeško-slavonske županije PANORA d.o.o., Požega	DA
12. Razvojna agencija Grada Slavenskog Broda d.o.o., Slavonski Brod	NE
13. Regionalna razvojna agencija Slavonije i Baranje d.o.o., Osijek	NE
14. Javna Ustanova Razvojna agencija	DA

UPUĆENA MOLBA ZA SUDJELOVANJE U INTERVJU	MOLBA PRIHVAĆENA
Šibensko-kninske županije, Šibenik	
15. Agencija za razvoj Vukovarsko- srijemske županije HRAST d.o.o., Vinkovci	DA
16. Istarska razvojna agencija IDA d.o.o., Pula	DA
17. Regionalna razvojna agencija Dubrovačko-neretvanske županije DUNEA d.o.o., Dubrovnik	DA
18. Razvojna agencija Grada Dubrovnika DURA d.o.o., Dubrovnik	DA
19. Razvojna agencija Grada Čakovca ČAKRA d.o.o., Čakovec	NE
20. Regionalna razvojna agencija Međimurje REDEA d.o.o. Čakovec	DA
21. Regionalna razvojna agencija Zagrebačke županije d.o.o. za promicanje regionalnog razvoja Zagreb	DA
22. CTR d.o.o. – Razvojna agencija Brodsko-posavske županije, Slavonski Brod	DA
23. Javna ustanova RERA S.D. za koordinaciju i razvoj Splitsko-dalmatinske županije, Split	NE
24. Agencija za razvoj Zadarske županije ZADRA NOVA, Zadar	NE
25. Ured za međunarodnu suradnju TINTL, Tovarnik	DA

Izvor. Izrada autorice

Naknadno, 26. rujna 2017., po preporuci Agencije za razvoj Vukovarsko-srijemske županije HRAST, poslana je molba za sudjelovanje u intervjuu na e-mail adresu Ureda za međunarodnu suradnju TINTL iz Tovarnika. Direktor Ureda za međunarodnu suradnju TINTL odgovorio je na pitanja iz intervjuu 28. rujna u 2.18 sati.

Odgovori su dobiveni od sljedećih agencija prema dolje navedenom redosljedu.

Tablica 21 Popis razvojnih agencija i njihovih predstavnika s kojima je obavljen intervju

REB. BR.	ORGANIZACIJA	POZICIJA	DATUM I VRIJEME
1.	Istarska razvojna agencija IDA d.o.o.	Stručna savjetnica	17. kolovoza 2017. 14:07
2.	Regionalna razvojna agencija Međimurje REDEA d.o.o.	Odjel za razvoj gospodarstva	19.kolovoza 2017. 22:32
3.	Razvojna agencija Šibensko-kninske županije	Viši savjetnik	22.kolovoza 2017. 0:19
4.	Regionalna razvojna agencija Požeško-slavonske županije PANORA d.o.o.,	Voditelj projektnog tima	30.kolovoza 2017. 16:31
5.	Razvojna agencija Ličko-senjske županije LIRA	Pomoćnik ravnatelja	1. kolovoza 2017. 23:30
6.	Riječka razvojna agencija PORIN d.o.o.	Viša savjetnica	31.kolovoza 2017.0:50
7.	Iz Regionalne razvojne agencije Dubrovačko-neretvanske županije DUNEA odgovorili su kako Agencija ne priprema, niti provodi projekte društvenog poduzetništva te je umjesto njih intervjuiran Centar za poduzetništvo Dubrovačko-neretvanske županije	Direktorica	1.rujna 2017. 15: 00

REB. BR.	ORGANIZACIJA	POZICIJA	DATUM I VRIJEME
8.	PORA Razvojna agencija Podravine i Prigorja Koprivničko-križevačke županije	Voditeljica Odjela za strateško-planiranje i regionalni razvoj	3.rujna 2017. 22:53
9.	Razvojna agencija Vukovarsko-srijemske županije HRAST	Savjetnica za razvoj ljudskih potencijala	4.rujna 2017.,23:04
10.	CTR (Centar za tehnološki razvoj)- Razvojna agencija Brodsko-posavske županije d.o.o.	Direktorica	7. rujna 2017. 15: 28
11.	Regionalna razvojna agencija Zagrebačke županije	Direktor	7. rujna 2017. 23: 25
12.	Razvojna agencija Grada Dubrovnika DURA	Odjel za civilno društvo, mlade i sport	12.rujna 2017. 2:27

Izvor: Izrada autorice

Odgovore je poslalo ukupno trinaest razvojnih agencija, i to pet muškaraca i sedam žena. Četiri ispitane osobe u dobi su od 25 – 35 godina, a četiri su ispitanika u dobi od 35 – 50 godina, dok su tri ispitanika starija od 50 godina. Jedna ispitana osoba nije navela u kojoj je dobnoj skupini. Devet ispitanih osoba ima završenu visoku stručnu spremu, jedna je završila magisterij, a dvije doktorat.

Tablica 22 Predstavnici razvojnih agencija po spolu, dobi i obrazovanju

STRUČNA SPREMA	BROJ	UDIO (%)
DOKTORAT	2	16,7
MAGISTERIJ	1	8,3
VISOKA STRUČNA SPREMA	9	75
SPOL		
MUŠKI	5	41,7
ŽENSKI	7	58,3
DOB		



25-35	4	36,4
35-50	4	36,4
VIŠE OD 50	3	27,2

Izvor: Izrada autorice

### 5.2.1 Uloga hrvatskih županija u poticanju razvoja društvenog poduzetništva

Analizirani su odgovori predstavnika županija i razvojnih agencija kao potpornih institucija u razvoju društvenog poduzetništva radi utvrđivanja njihove uloge u poticanju razvoja društvenog poduzetništva na konkretnom području.

Provedenim istraživanjem među predstavnicima županija htjelo se saznati koliko županije prepoznaju potencijal za razvoj društvenog poduzetništva na svojem području.

Isti udio ispitanika, 15.4% se slaže, odnosno ne slaže s tvrdnjom:

- *Vaša županija uočava potencijal za razvoj društvenog poduzetništva na temelju stvarnih potreba prepoznatih u Vašoj regionalnoj zajednici.*

Ovu tvrdnju ne smatra točnom, ali ni netočnom 38.5% ispitanika, što se može objasniti kako ispitanici jasno ne prepoznaju moguću ulogu društveno-poduzetničkih pothvata u odnosu na potrebu za rješavanjem postojećih socijalnih problema u svojoj zajednici. Martin i Osberg (2007) kažu da društveni poduzetnici najprije prepoznaju određenu nepravednu socijalnu ravnotežu koja uzrokuje marginalizaciju određenih skupina. U okolnostima neriješenih socijalnih pitanja, društveni poduzetnik prepoznaje priliku za pokretanje poduzetničkog pothvata s ciljem poboljšanja kvalitete života drugih ljudi. Preuzimajući odgovornost za poduzetnički pothvat sa socijalnom svrhom, društveni poduzetnik doprinosi rješavanju određenih potreba i unaprjeđenju općeg dobra u zajednici (Martin i Osberg, 2007).

Uz pomoć sljedećih tvrdnji nastojalo se ispitati kako županije ocjenjuju svoju potpunu ulogu u razvoju društvenog poduzetništva na svojem području te koji oblici županijskog djelovanja omogućuju realizaciju navedene uloge.

- *Županija podupire društveno-poduzetničke pothvate omogućavanjem inicijalne financijske potpore.*

Pri izražavanju slaganja s devetom tvrdnjom da županija podupire društveno-poduzetničke pothvate omogućavanjem inicijalne financijske potpore, 38,5% ispitanika se složilo, dok se 23,1% nije složilo s navedenom tvrdnjom, isti postotak ispitanika (23,1%) se više slaže, nego ne slaže, što ide u prilog tvrdnji kako županije pružaju financijsku potporu društveno-poduzetničkim aktivnostima. Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave pružaju financijsku podršku programima organizacija civilnog društva koje pružaju socijalne usluge ili provode razvojne projektne aktivnosti u korist pojedinih osjetljivih skupina društva. Time doprinose unaprjeđenju kvalitete života određene osjetljive skupine poboljšavajući ujedno dobrobit zajednice.

- ***Županija potiče kreditiranje početnog kapitala za društveno poduzetništvo u dogovoru s bankama.***

S tvrdnjom se ne slaže 61,6 % ispitanika, što znači da županije ne ulažu napore u poticanje banaka na svojem području za kreditiranje društveno-poduzetničkih pothvata. U Republici Hrvatskoj komercijalne banke ne omogućuju kreditiranje društvenih poduzeća niti društveno-poduzetničkih pothvata. Kao alternativa tradicionalnim oblicima bankarstva, javljaju se novi oblici pružanja usluga bankarstva, a to su etičko bankarstvo i društveno odgovorno bankarstvo. Osim profitnih ciljeva ovi oblici bankarstva nastoje ostvariti i društvene ciljeve, poput zaštite okoliša ili podrške rješavanju socijalnih pitanja ili ravnomjernom razvoju (Kundid, 2016).

„Etična banka u osnivanju projekt je Zadruga za etično financiranje čiji će primarni cilj biti ulaganje u razvoj zajednice kroz projekte koji su financijski, društveno i okolišno održivi.“ (https://[www.ebanka.eu/](https://www.ebanka.eu/), preuzeto 9. 9. 2017.).

- ***Županija podupire društveno-poduzetničke pothvate omogućavanjem permanentne asistencije u pogledu pravnih, financijskih i drugih savjeta.***

S tvrdnjom se ne slaže se 15,4 ispitanika, dok ih se 23,1% slaže. Zanimljivo je primijetiti da se 46,2% ispitanika više ne slaže, što upućuje na zaključak kako ispitanicima problematika društvenog poduzetništva nije dovoljno poznata pa zbog nedostatnog znanja o mogućoj ulozi društvenog poduzetništva županije ne pružaju sadašnjim i budućim društvenim

poduzetnicima dovoljno informacija koje bi im koristile u razvijanju djelovanja njihovih društvenih poduzeća.

- ***Županija podupire društveno-poduzetničke pothvate poticanjem umrežavanja organizacija društvenog poduzetništva.***

S ovom se tvrdnjom slaže 7.7% ispitanika, dok se 23,1% ne slaže s dvanaestom tvrdnjom. Slično kao i u iskazanom slaganju s prethodnom tvrdnjom, pokazuje se nedovoljna posvećenost županija problematici društvenog poduzetništva. Tako županije ne potiču umrežavanje dionika društvenog poduzetništva na svom području radi rješavanja postojećih socijalnih problema. Umrežavanje organizacija društvenog poduzetništva potiče Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj ili CEDRA HR, pružajući podršku postojećim i potencijalnim društvenim poduzetnicima u Hrvatskoj. Misija CEDRE promicanje je razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj kroz mrežu šest regionalnih centara: Čakovec, Dubrovnik, Osijek, Rijeka, Split i Zagreb. (<http://www.cedra.hr/hr/o-nama/cluster>, preuzeto 9.9. 2017.)

- ***Pri oblikovanju politika za poticanje razvoja društvenog poduzetništva Vaša županija surađuje s relevantnim institucijama kao što su: centri za socijalnu skrb, podružnice Zavoda za zapošljavanje i razvojne agencije.***

S navedenom tvrdnjom slaže se 46,2% ispitanika, dok ih se samo 7.7 % ne slaže. Ovakav raspored stupnjeva slaganja pokazuje kako županije, nastojeći oblikovati politike za poticanje razvoja društvenog poduzetništva u svrhu učinkovitijeg rješavanja uočenih socijalnih potreba, surađuju s relevantnim institucijama na svojem području. Ipak navedena suradnja više se temelji na prirodi posla ovih institucija, nego na uočavanju potrebe za poticanjem razvoja društvenog poduzetništva u svrhu boljeg rješavanja socijalnih pitanja.

- ***U oblikovanju mjera za poticanje razvoja društvenog poduzetništva županija surađuje s visokoškolskim ustanovama.***

Neodlučnost županija u odnosu na tvrdnju o suradnji s visokoškolskim institucijama po pitanju poticanja razvoja društvenog poduzetništva, iskazana je istim udjelom ispitanika

(23,1%) koji se slažu, odnosno ne slažu s tvrdnjom. Rezultat je sukladan odgovorima visokoškolskih institucija na pitanje potiču li visokoškolske institucije, u suradnji s drugim akterima, razvoj projekata koji doprinose unaprjeđenju općeg dobra u svojoj zajednici. Predstavnici visokoškolskih institucija odgovorili su kako se rijetko bave projektima koji doprinose unaprjeđenju općeg dobra o čemu će se više govoriti u dijelu 5.3.

Podržavajući razvoj društvenog poduzetništva te izgradnju društvene odgovornosti mladih naraštaja, u mnogim su svjetskim zemljama sveučilišta dala svoj doprinos održivom razvoju lokalnih zajednica u kojima djeluju (Singer i sur., 2011. str. 19). Društvena odgovornost sveučilišta ističe se i u stvaranju i donošenju regionalnih razvojnih strategija i politika te razvijanju novih tehnologija i poslovnih modela na području lokalnih zajednica, u čemu bi sveučilišta trebala dati svoj obol (Oberman Peterka, 2008).

### **5.2.2 Uloga razvojnih agencija u poticanju razvoja društvenog poduzetništva**

Na pitanje: „*Koliko je i kojih projekata društvenog poduzetništva pokrenuto posredstvom Vaše razvojne agencije?*“ predstavnici razvojnih agencija dali su slične odgovore. Iz Dubrovačkog centra za poduzetništvo odgovorili su kako je u navedenim projektima Centar sudjelovao u ulozi partnera ili edukatora, dok su nositelji projekta bili udruga DEŠA Dubrovnik, Hrvatski zavod za zapošljavanje podružnica Dubrovnik ili Dubrovačko-neretvanska županija. Riječka razvojna agencija PORIN provela je projekt SLOHRA SOCINET u kojemu je sudjelovala i Istarska razvojna agencija IDA. Razvojna agencija Grada Dubrovnika DURA sudjelovala je zajedno s udrugama civilnog društva u prijenosu znanja i informacija o društvenom poduzetništvu. Učlanili su se u etičnu zadrugu kojoj je cilj prerasti u etičnu banku kako bi DURA mogla podupirati projekte koji bi primarno imali značajan utjecaj na društvenu zajednicu.

Regionalna razvojna agencija Međimurje REDEA trenutno provodi projekt SENSES koji ima za cilj stvoriti transnacionalnu mrežu društvenih poduzeća, društveno odgovornih tradicionalnih poduzeća, financijskih investitora, kreatora politika, akademske zajednice te udruga koji će zajednički promovirati inovativne modele društvenog poduzetništva, kao i društvenih inovacija za održivi gospodarski razvoj Dunavske regije. Projektom SENSES priprema se nova politika (Strategija društvenog poduzetništva za Dunavsku regiju) koja će služiti donositeljima politika u podršci rastu sektora društvenog poduzetništva. Rezultati projekta zajednički doprinose razvoju samoodrživih društvenih poduzeća s komercijalno održivim poslovnim modelima koji su izravno usmjereni na traženje učinkovitih rješenja na

lokalnoj razini (službena web stranica projekta: <http://www.interreg-danube.eu/approved-projects/senses>, REDEA).

Regionalna razvojna agencija Požeško-slavonske županije PANORA imala je dosad u pripremi i provedbi desetak projekata čiji je rezultat bio pokretanje određenih aktivnosti na području društvenog poduzetništva. Razvojna agencija Šibensko-kninske županije sudjelovala je u tri projekta društvenog poduzetništva te je trenutno partner na jednom projektu osnivanja društvenog poduzeća.

Razvojna agencija Podravine i Prigorja za promicanje i provedbu razvojnih aktivnosti u Koprivničko-križevačkoj županiji PORA sudjelovala je u izradi projektnih prijava za dva društvena poduzeća, kao i Razvojna agencija Zagrebačke županije. CTR – Razvojna agencija Brodsko-posavske županije i Agencija za razvoj Vukovarsko-srijemske županije HRAST do sada nisu imale niti jedan projekt s fokusom na društveno poduzetništvo. Posredstvom Ureda za međunarodnu suradnju TINTL pokrenuto je nekoliko projekata društvenog poduzetništva, od kojih su najznačajniji projekt „Jačanje kapaciteta za doprinos razvoju društvenog poduzetništva“ i projekt „Poduzetničke aktivnosti za marginaliziranu skupinu mladih u ruralnim krajevima“.

Iz odgovora navedenih razvojnih agencija vidi se kako razvojne agencije sudjeluju, zajedno sa županijama i udrugama civilnog društva, u pripremi projekata kojima je cilj poticanje razvoja društvenog poduzetništva ili distribuiraju informacije o društvenom poduzetništvu u suradnji s udrugama te potiču suradnju društvenih poduzeća radi izrade njihovih projektnih prijedloga. U provedbi projekata koji potiču razvoj društveno-poduzetničkih pothvata, razvojne agencije sudjeluju kao partnerska organizacija u ulozi edukatora.

U odgovoru na pitanje: „*Jesu li natječaji za projekte razvoja društvenog poduzetništva dostupni posredstvom Vaše razvojne agencije?*“ iz Razvojne agencije Grada Dubrovnika DURA odgovaraju kako Agencija pruža pomoć društvenim poduzetnicima prilikom pripreme projekata koji obično doprinose poboljšanom zapošljavanju marginaliziranih skupina. S time se slažu i u Razvojnoj agenciji Zagrebačke županije. U Istarskoj razvojnoj agenciji smatraju kako je vrlo malo specifičnih natječaja usmjerenih na razvoj društvenog poduzetništva, i na nacionalnoj i na regionalnoj razini. Spomenuli su i njihovo iskustvo sudjelovanja u projektu SLOHRA SOCIONET gdje je odabrana najbolja društveno-poduzetnička ideja koja je rješavala pitanje reciklaže otpadnih materijala, prvenstveno tekstila. Aktivnosti su bile usmjerene na prikupljanje i prenamjenu starog tekstila uz zapošljavanje osoba s invaliditetom

i drugih osoba u socijalno nepovoljnom položaju. Riječka razvojna agencija PORIN partner je u natjecajima koji su usmjereni na edukaciju i socijalno uključivanje određenih ciljnih skupina. CTR – Razvojna agencija Brodsko-posavske županije redovno informira organizacije civilnog društva, na svojem području, o dostupnim natjecajima u korist marginaliziranih skupina.

Agencija za razvoj Vukovarsko-srijemske županije HRAST na raspolaganju je za pomoć svima koji žele razviti svoju projektnu ideju iz područja društvenog poduzetništva. S obzirom na vlastito limitirano iskustvo, Razvojna agencija za Međimurje, REDEA, u provedbu projekta SENSES, kao vanjskog suradnika uključila je ACT grupu uvažavajući njihova višegodišnja znanja i iskustva u provedbi društveno-poduzetničkih pothvata. Regionalna razvojna agencija Požeško-slavonske županije PANORA redovito informira udruge i zadruge o natjecajima i po potrebi organizira prezentacije natječaja. Putem Razvojne agencije Šibensko-kninske županije dostupni su natjecaji za projekte razvoja društvenog poduzetništva. Naveli su i primjer društvenog poduzeća koje omogućuje osobama s intelektualnim teškoćama korištenje usluga poludnevnog boravka i nakon navršene 21. godine života. Direktor Ureda za međunarodnu suradnju TINTL, kaže kako su natjecaji za projekte koji doprinose rješavanju problema prvenstveno marginaliziranih skupina kao što su branitelji, mladi, žene, osobe starije životne dobi itd. dostupni putem njihovog Ureda. Centar za poduzetništvo Dubrovačko-neretvanske županije nije odgovorio na peto pitanje.

Iz navedenih odgovora, vidljivo je kako je posredstvom razvojnih agencija dostupan mali broj natječaja u svrhu razvoja društvenog poduzetništva: unaprjeđenja znanja o društvenom poduzetništvu i poboljšanja upravljačkih vještina društvenih poduzetnika. Razvojne agencije pomažu organizacijama društvenog poduzetništva oko pripreme projekata koji omogućuju unaprjeđenje socijalnih usluga te limitiranu radnu integraciju skupina u nepovoljnom socijalnom položaju.

Na pitanje: „*S kojim akterima u Vašoj zajednici sudjelujete u razvoju i provedbi projekata za poboljšanje rješavanja socijalnih potreba u zajednici?*“ ispitanici su odgovorili da surađuju s gradovima i općinama te županijama i ostalim potpornim institucijama poput Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, Hrvatske gospodarske komore, Obrtničke komore, ministarstava, lokalnih partnerstava za zapošljavanje, udruga civilnog društva i zadruga. Sličan odgovor dali su i predstavnici županija potvrdivši kako, u nastojanju oblikovanja politika s ciljem

učinkovitijeg rješavanja uočenih socijalnih potreba, surađuju s relevantnim institucijama na svojem području.

### **5.2.3 Informiranost potpornih institucija o konceptu i značenju društvenog poduzetništva**

Na temelju stupnjeva slaganja sa sljedećim tvrdnjama htjelo se ispitati koliko predstavnici županija razumiju značenje pojma društveno poduzetništvo i način na koji ono djeluje unutar pravnog i institucionalnog okvira u Republici Hrvatskoj.

- *Društveno poduzetništvo je inicijativa koju poduzima pojedinac ili privatna organizacija radi rješavanja važnih socijalnih problema u zajednici.*

S gore navedenom tvrdnjom složilo se 23,1% ispitanika, dok se 15,4 % nije složilo. Zanimljivo je da čak 23,1 % ispitanika nije sigurno je li tvrdnja točna ili netočna, što se može tumačiti kao nedovoljno poznavanje značenja društvenog poduzetništva.

- *Pojmom društveno poduzetništvo opisuje se djelovanje organizacija koje su kreirale inovativne modele pružanja usluga i rješavanja socijalnih potreba.*

Jednak je postotak onih ispitanika koji se slažu s drugom tvrdnjom (23,1%) i onih koji nisu sigurni u značenje postavljene tvrdnje. S tvrdnjom se uopće ne slaže samo 7,7 % ispitanika. Ovakav raspored slaganja s postavljenom tvrdnjom ukazuje na površno razumijevanje pojma društveno poduzetništvo.

Dok institucije javnog sektora ne uspijevaju odgovoriti na mnogobrojne socijalne potrebe zbog raznih razloga, poput krute organizacijske strukture te nedostatnih ljudskih resursa, društveno poduzetništvo koristi novi, poduzetnički, pristup nastojeći pronaći rješenje za brojna socijalna pitanja (Mair i Marti, 2006.). Poduzetničko djelovanje društvenih poduzetnika utječe na stvaranje novih međusobnih odnosa između države, tržišta i civilnog društva kako bi se unaprijedio položaj određenih osjetljivih socijalnih skupina (Hulgard, 2010.).

- *Društveni poduzetnici su pojedinci koji daju inovativna rješenja za probleme koji najviše opterećuju društvo.*

S navedenom tvrdnjom složilo se 38.5% ispitanika, dok se 15.4% ispitanika nije složilo. Zanimljivo je primijetiti da je postotak ispitanika koji se slažu jednak postotku ispitanika koji se više slažu nego ne slažu (30,8%), što govori kako značajan postotak ispitanika još uvijek sasvim ne prepoznaje ulogu društvenih poduzetnika.

Društveni poduzetnik od svojih poduzetničkih pothvata očekuje širi opseg vrijednosti od samog stvaranja profita. Djelovanje društvenog poduzetnika usmjereno je na jedan dio populacije čije su potrebe zanemarene te se stoga nalazi u nepovoljnom socijalnom položaju. Iako poduzetničke aktivnosti društvenih poduzeća donose prihod, osobna korist nije primaran cilj društvenih poduzetnika. Ostvareni se prihod ponovo ulaže u poslovne aktivnosti koje omogućuju ostvarenje socijalne misije. Prioritet njihova poduzetničkog djelovanja postizanje je novih društvenih vrijednosti koje unaprjeđuju opće dobro (Martin i Osberg, 2007).

- ***Postojeći zakonodavni i institucionalni okvir djeluje poticajno na razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj***

Može se primijetiti da je jednak postotak ispitanika koji o navedenoj tvrdnji ništa ne znaju pa stoga nisu ni izrazili stupanj svoga slaganja i ispitanika koji se s tvrdnjom više slažu, nego ne slažu (7.7%). Nadalje, jednak je broj ispitanika koji se ne slažu s tvrdnjom i onih koji su sasvim neodređeni prema ovoj tvrdnji (23,1%), Najveći postotak ispitanika misli da je tvrdnja više točna, nego netočna (38,5%). Dobiveni rezultati pokazuju kako predstavnici županija nisu upoznati s problemima s kojima se suočava društveno poduzetništvo što može ukazivati na njihovo nedovoljno bavljenje područjem društvenog poduzetništva.

Suprotno od postavljene tvrdnje, u Republici Hrvatskoj ne postoji zakon koji uređuje isključivo djelovanje društvenog poduzetništva. Sadašnja aktivnost organizacija društvenog poduzetništva omogućena je prema postojećim zakonima sukladno zakonskom obliku socijalno-poduzetničke organizacije.

Kako bi se stekao što potpuniji uvid u informiranost dionika o društvenom poduzetništvu, zatraženo je i mišljenje predstavnika razvojnih agencija. Na pitanje: „*Kakva je informiranost dionika javnog, poslovnog i civilnog sektora o značenju i ulozi društvenog poduzetništva?*“ iz Istarske razvojne agencije – IDA odgovorili su kako je u Istarskoj županiji provedeno niz edukacija na temu društvenog poduzetništva te je stoga informiranost dionika dosta dobra, međutim društveno poduzetništvo je još uvijek slabo zastupljeno. Iz Razvojne agencije



Šibensko-kninske županije neodređeno su odgovorili kako njihova Razvojna agencija putem svojih aktivnosti i posredstvom Partnerskog vijeća za tržište rada informira dionike javnog, poslovnog i civilnog sektora o značenju i ulozi društvenog poduzetništva. U Regionalnoj razvojnoj agenciji Međimurje REDEA smatraju kako su u Međimurskoj županiji dionici društvenog poduzetništva dobro upoznati s pojmom i ulogom društvenog poduzetništva zahvaljujući prvenstveno djelovanju ACT grupe iz Čakovca. Međutim, procjenjuju kako postoji potreba za dodatnim informiranjem, pogotovo o koristima koje društveno poduzetništvo donosi za pojedince i cjelokupno društvo. Voditelj projektnog tima iz Regionalne razvojne agencije Požeško-slavonske županije PANORA kaže kako je informiranost o društvenom poduzetništvu među dionicima u Požeško-slavonskoj županiji jako loša. Neki su od dionika donekle informirani o pojedinim segmentima društvenog poduzetništva, ali razumijevanje cjelovitog koncepta na vrlo je niskoj razini. U Riječkoj razvojnoj agenciji PORIN kažu kako na području Primorsko-goranske županije među navedenim dionicima postoji informiranost o značenju i ulozi društvenog poduzetništva. Provedbom projektnih aktivnosti Riječka razvojna agencija PORIN doprinijela je stvaranju mogućnosti za razvoj društvenog poduzetništva u Primorsko-goranskoj županiji. Izrađena je analiza stanja društvenog poduzetništva u Primorsko-goranskoj županiji, održane su radionice o društvenom poduzetništvu, izabrana je najbolja ideja društvenog poduzetništva te je pokrenuto sedam info točaka društvenog poduzetništva: Riječka razvojna agencija PORIN, Centar tehničke kulture Rijeka, Grad Rijeka, Lokalna razvojna agencija PINS, LAG Terra Liburna, LAG Gorski kotar, Hrvatski centar zadružnog poduzetništva-područni ured Rijeka.

Iz Razvojne agencije Podravine i Prigorja za promoviranje i provedbu razvojnih aktivnosti u Koprivničko- križevačkoj županiji PORA odgovorili su kako je informiranost dionika javnog, poslovnog i civilnog sektora o značenju i ulozi društvenog poduzetništva slaba, što nije čudno s obzirom na gospodarske prilike u Hrvatskoj. Isto tako u CTR – Razvojnoj agenciji Brodsko-posavske županije, te u Regionalnoj razvojnoj agenciji Zagrebačke županije, slažu se s mišljenjem o lošoj informiranosti dionika javnog, poslovnog i civilnog sektora o značenju i ulozi društvenog poduzetništva. U Agenciji za razvoj Vukovarsko- srijemske županije HRAST smatraju kako društveno poduzetništvo još uvijek nije dovoljno prepoznato kao način poslovanja među potencijalnim i postojećim poduzetnicima, iako se o društvenom poduzetništvu više govori u stručnoj javnosti. Po mišljenju predstavnice Razvojne agencije grada Dubrovnika - DURA razina informiranosti o društvenom poduzetništvu na području Grada Dubrovnika i okolice prilično je niska, pogotovo u javnom i poslovnom sektoru.

Intervjuirani predstavnici razvojnih agencija iznijeli su mišljene da je informiranost o društvenom poduzetništvu dionika u javnom i poslovnom sektoru nedovoljna, usprkos provedenim radionicama o njegovu konceptu i značaju, te da je društveno poduzetništvo u županijama slabo zastupljeno. Kako bi se popravila informiranost dionika o društvenom poduzetništvu, po njihovu mišljenju, potporne organizacije u razvoju društvenog poduzetništva trebaju dodatno informirati dionike, pogotovo o koristima koje društveno poduzetništvo donosi za pojedince i cjelokupno društvo. Nedostatna informiranost javnosti o društvenom poduzetništvu i neprepoznavanje njegova značenja ukazuju i na medijski propust u obavještavanju javnosti o postignućima uspješnih društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

#### **5.2.4 Razumijevanje uloge društvenog poduzetništva u rješavanju socijalnih pitanja i razvoju ljudskih resursa**

U ovom se dijelu htjelo ispitati u kolikoj mjeri predstavnici županija razumiju moguću ulogu društvenog poduzetništva u učinkovitijem odgovoru na socijalne potrebe, poglavito skupina u nepovoljnom socijalnom položaju.

Na županijama je važan zadatak razumijevanja vlastitih potreba i poticanja poduzetničkih pothvata koji će pridonijeti rješavanju uočenih socijalnih potreba. Analiza sljedećih tvrdnji pokazuje podupiru li županije takve društveno-poduzetničke pothvate.

- *Mjere za poticanje razvoja poduzetništva u županiji sadrže i socijalno uključivanje osoba kojima je otežan pristup tržištu rada.*

S gore navedenom tvrdnjom slaže se 31,8% ispitanika, dok se samo 7,7% ispitanika ne slaže s navedenom tvrdnjom. Postotak slaganja s navedenom tvrdnjom mogao bi se tumačiti činjenicom kako pojedine županije osnivaju poslovne inkubatore koji omogućuju start-upove te pomoć u ranoj fazi razvoja poduzetničkih projekata za skupine mladih, žena ili nezaposlenih osoba kojima prijete socijalna isključenost.

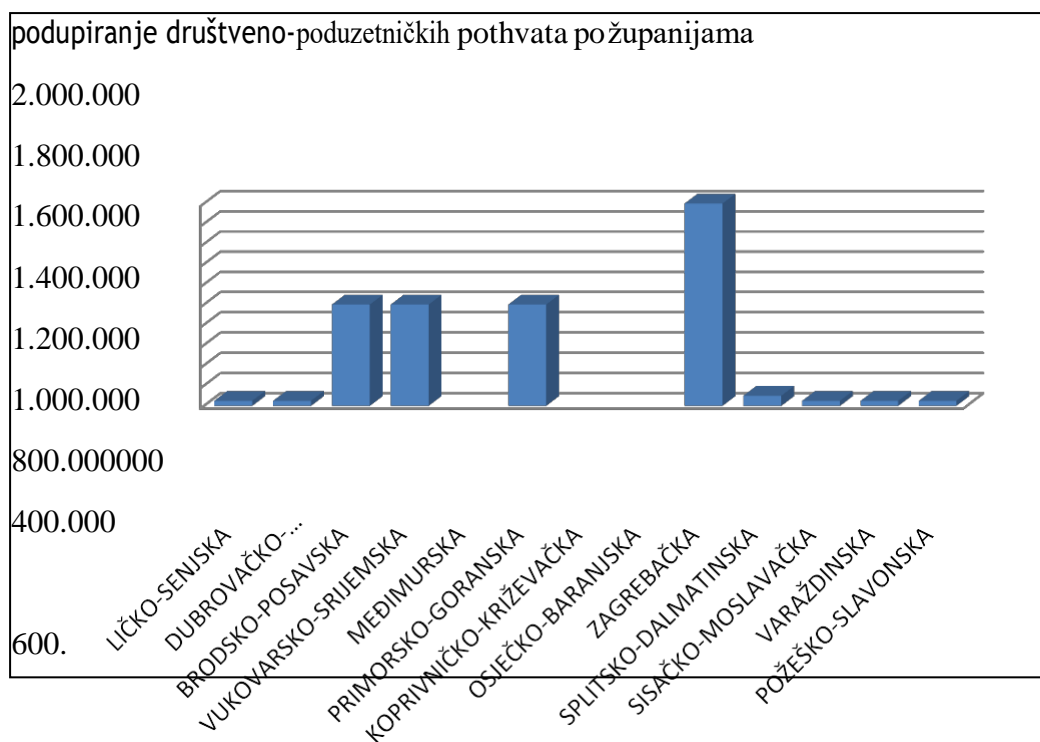
Pomoću sljedećih pitanja nastojalo se istražiti kolika su konkretna županijska ulaganja u potpore društveno-poduzetničkim pothvatima u različitim područjima ljudskog djelovanja.

- *Ukupna vrijednost projekata kojim vaša županija podupire provedbu društveno- poduzetničkih pothvata*

Inicijativu za društveno-poduzetnički pothvat najčešće pokreće skupina ljudi koja uglavnom ne raspolaže s početnim kapitalom te ga nastoji pribaviti iz vanjskih izvora (Zrilić i Širola, 2014).

Tri županije uopće nisu odgovorile na pitanje kolika je ukupna vrijednost projekata kojim županija podupire provedbu društveno-poduzetničkih pothvata, i to Međimurska, Koprivničko-križevačka i Osječko-baranjska županija. Najviše županija odgovorilo je da podupiru društveno-poduzetničke pothvate potporom projektima u iznosu od 50.000,00 kn (Ličko-senjska, Dubrovačko-neretvanska, Sisačko-moslavačka, Varaždinska i Požeško-slavonska). Samo jedna županija, Splitsko-dalmatinska podupire socijalno-poduzetničke pothvate u iznosu od 100.000,00 kn, dok tri županije podupiru društveno-poduzetničke pothvate iznosom od 1.000.000,00 kn (Brodsko-posavska, Vukovarsko-srijemska i Primorsko-goranska). Jedino Zagrebačka županija za potporu pothvatima društvenog poduzetništva izdvaja 2.000.000,00 kn.

Nejasno je zašto tri navedene županije (Međimurska, Koprivničko-križevačka i Osječko-baranjska) nisu odgovorile na pitanje jer postoje primjeri dobre prakse društvenog poduzetništva na njihovim područjima. U Međimurskoj županiji djeluju ACT grupa (udruga i zadruge) i socijalna zadruge HUMANA NOVA u Čakovcu. ACT grupa iz Čakovca vodeći je primjer društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Socijalna zadruge HUMANA NOVA proizvodi nove proizvode od recikliranog tekstila i tako omogućuje zapošljavanje osoba s invaliditetom i drugih društveno isključenih osoba. U Koprivničko-križevačkoj županiji djeluje društveno poduzeće HEDONA u Križevcima koje proizvodi čokoladu i čokoladne praline. Djelovanje navedenih društvenih poduzeća opisano je u dijelu 5.1.3. U Osječko-baranjskoj županiji su, kao organizacije koje provode društveno-poduzetničke aktivnosti, poznate udruge za kreativni razvoj SLAP i udruge djece i mladih s poteškoćama u razvoju ZVONO. Udruge SLAP promiče društveno poduzetništvo i provodi društveno-poduzetničke pothvate. U provedbi projekta društvenog poduzetništva sudjeluje i socijalna zadruge NEOS koja provodi aktivnosti usmjerene na borbu protiv ovisnosti, zatim socijalna zadruge PRUŽIMO RUKU koja je pokrenula uzgoj sezonskog povrća i na taj način pružila svojim članicama, ženama – žrtvama obiteljskog nasilja, novu priliku te udruge ZVONO iz Belišća koja razvija programe zapošljavanja za osobe s invaliditetom (<https://slap.hr/sto-je-slap/>, preuzeto 10. 9. 2017).



Graf 1 Potpora društveno-poduzetničkim pothvatima po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20

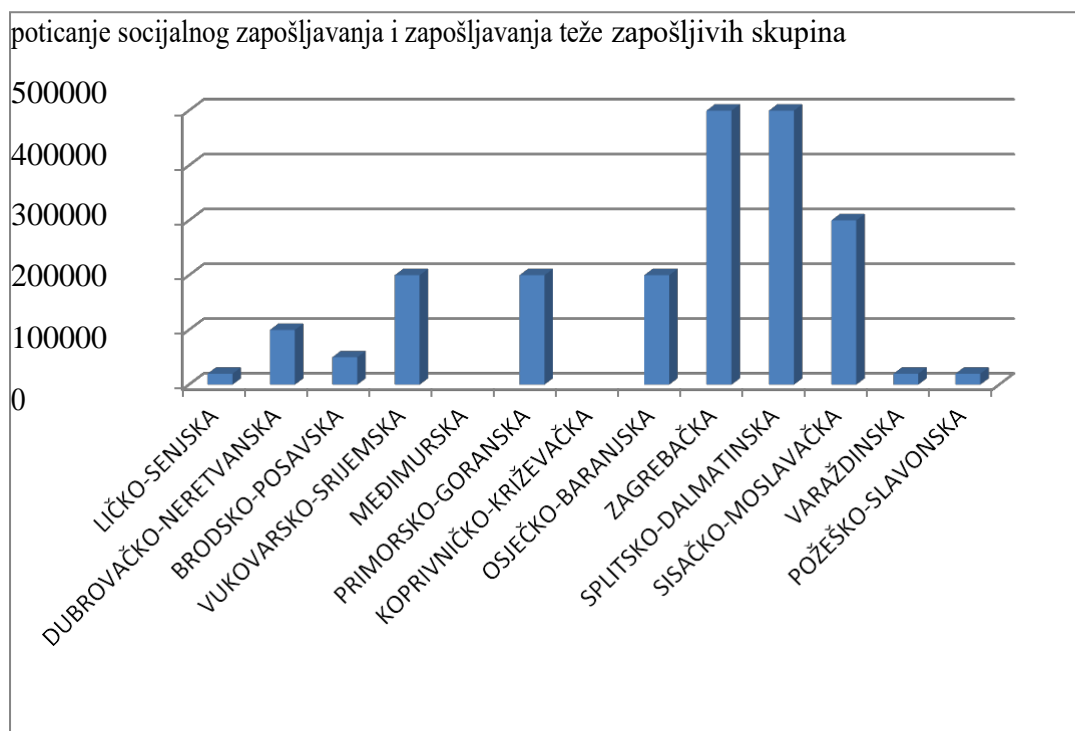
Budući da je pet županija (Ličko-senjska, Dubrovačko-neretvanska, Sisačko-moslavačka, Varaždinska i Požeško-slavonska) odgovorilo kako podupiru društveno-poduzetničke pothvate u iznosima od 50.000,00 kn, možemo zaključiti kako se radi o vrlo slaboj potpori ukupnom razvoju društvenog poduzetništva na njihovu području. Vrijednost projekata od 1.000.000,00 – 2.000.000,00 kn u Brodsko-posavskoj, Vukovarsko-srijemskoj, Primorsko-goranskoj i Zagrebačkoj županiji govori o ozbiljnijem promišljanju u načinu rješavanja socijalnih problema kroz potporu projektima društvenog poduzetništva.

Rezultati druge ankete, koja je provedena početkom 2019. godine, pokazuju da se u Požeško-slavonskoj županiji iznos znatno povećao s 50.000,00 na 500.000,00, u Splitsko-dalmatinskoj se smanjio na 50.000,00 dok je u Dubrovačko-neretvanskoj ostao na istoj razini. Karlovačka županija nema izdvajanja za ovakvu vrstu projekata. Ovaj put iz Međimurske županije dali su odgovor o izdvajanju od 100.000,00 kn za potporu provedbi društveno-poduzetničkih aktivnosti.

- *Županijska ulaganja u poticanje socijalnog zapošljavanja i zapošljavanja teže zapošljivih skupina iznose*

Odgovori županijskih predstavnika (Graf 2.) pokazali su kako su najznačajnija ulaganja u navedene potrebe ostvarile Zagrebačka i Splitsko-dalmatinska županija u iznosima od 500.000,00 kn, što ne iznenađuje jer se radi i o županijama s najvećim brojem stanovnika. Zapošljavanje teže zapošljivih skupina doprinosi prvenstveno njihovu osobnom razvoju i povećanju vlastitog samopouzdanja, što utječe na bolju kvalitetu života pojedinaca i njihovih obitelji. Osim toga projekti zapošljavanja teže zapošljivih skupina pozitivno utječu na jačanje svijesti u društvu, a među potencijalnim poslodavcima jačaju svijest o mogućnostima zapošljavanja osoba koje se nalaze u nepovoljnom socijalnom položaju i njihovu doprinosu radnoj sredini i lokalnoj zajednici.

Začuđuje što se Sisačko-moslavačka županija nalazi na trećem mjestu po ulaganju u projekte zapošljavanja teže zapošljivih skupina. Strategija razvoja ljudskih potencijala Sisačko-moslavačke županije, u SWOT analizi, kao slabost tržišta rada navodi nisku razinu zapošljavanja marginaliziranih skupina (str. 30) te lošu obrazovnu strukturu nezaposlenih (str. 31). Neobično je da je i ovaj put izostao odgovor Međimurske županije. Primjere ACT grupe (socijalne zadruge i udruge) i socijalne zadruge HUMANA NOVA iz Čakovca već smo spominjali, što može ukazivati na izostanak županijske potpore razvoju društvenog poduzetništva u Međimurskoj županiji. Jednaka ulaganja u projekte društvenog poduzetništva imaju Vukovarsko-srijemska, Primorsko-goranska i Osječko-baranjska po 200.000,00 kn godišnje, a tek onda slijedi Dubrovačko-neretvanska županija s 100.000,00 kn godišnje. Iz navedenih podataka možemo zaključiti kako ulaganja u projekte društvenog poduzetništva nisu proporcionalna razvijenosti županije.



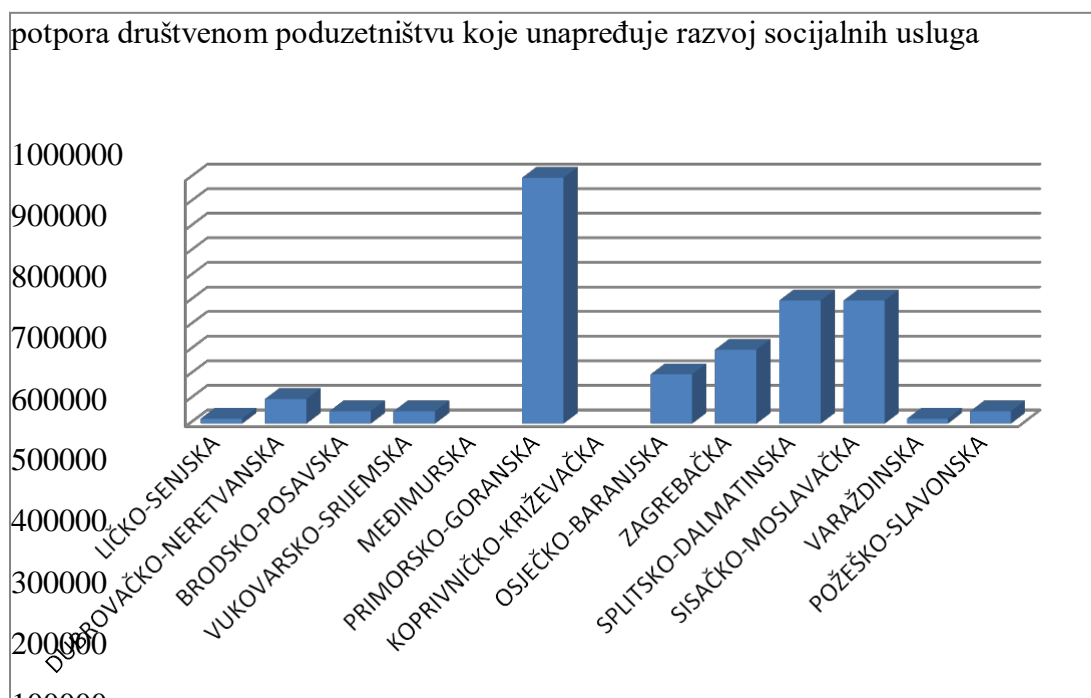
Graf 2 Poticanje zapošljavanja teže zapošljivih skupina po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20

Rezultati iste ankete, provedene ponovno među hrvatskim županijama na početku 2019. godine, pokazali su da se razina ulaganja u poticanje zapošljavanja teže zapošljivih skupina nažalost smanjila u odnosu na 2017. godinu kad je anketa provedena prvi put. Među županijama koje su ponovo ispunile anketu bila je Dubrovačko-neretvanska i Splitsko-dalmatinska županija. U Dubrovačko-neretvanskoj županiji navedena su ulaganja pala na samo 20.000,00 kn, a u Splitsko-dalmatinskoj županiji na 50.000,00. Prema odgovoru Karlovačke i Međimurske županije ulaganja u poticanje zapošljavanja teže zapošljivih skupina iznose 100.000,00, a u Požeško-slavonskoj navedeno ulaganje se povećalo u odnosu na 2017. godinu i iznosi 50.000,00 kn. Na osnovu navedenoga možemo zaključiti kako se razina ulaganja u poticanje zapošljavanja teže zapošljivih skupina u primorskim županijama smanjila jer su u ovim županijama dostupne veće mogućnosti zapošljavanja, što se dijelom odražava i na porast zaposlenosti teže zapošljivih skupina na tržištu rada.

- ***Županijska potpora projektima društvenog poduzetništva županija koji unaprjeđuju razvoj socijalnih usluga***

„Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj više se pojavljuje u sferi pružanja socijalnih usluga, nego radne integracije slabije zapošljivih skupina, što je dijelom povezano i sa slabijim

razvojem zadruga u Hrvatskoj“ (Zrilić i Širola, 2014, str. 68). Odgovori na pitanje koliko iznosi županijska potpora projektima društvenog poduzetništva koji unaprjeđuju razvoj socijalnih usluga (Graf 3.), pokazali su kako najveća ulaganja u razvoj socijalnih usluga kroz potpore društveno-poduzetničkim pothvatima ima Primorsko-goranska županija.



Graf 3 Potpora društvenom poduzetništvu u razvoju socijalnih usluga po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20

Prema prijedlogu Socijalnog plana Primorsko-goranske županije 2017. - 2020. (članak IV.), socijalne usluge pružaju se prema prioritetnim skupinama; starije osobe, osobe s invaliditetom, djeca i mladi bez odgovarajuće roditeljske skrbi i djeca i mladi s problemima u ponašanju, žrtve obiteljskog nasilja, beskućnici i osobe u siromaštvu. Slijede Sisačko-moslavačka i Splitsko-dalmatinska županija s 500.000,00 kn godišnjih ulaganja u projekte društvenog poduzetništva kojima se unaprjeđuju socijalne usluge. U ostalim županijama ulaganja su manja i kreću se od 20.000,00 – 100.000,00 kn.

Anketa iz 2019. godine pokazuje da su potpore društvenom poduzetništvu u razvoju socijalnih usluga u Dubrovačko-neretvanskoj i Splitsko-dalmatinskoj županiji niže nego u prethodnom razdoblju i to u Splitsko-dalmatinskoj čak 10 puta, dok su se iste u Požeško-slavonskoj, Međimurskoj i Karlovačkoj županiji povećale i iznose 100.000,00 kn godišnje. Ovakvi rezultati mogu ukazivati na izostanak međusektorske suradnje dionika iz javnog, privatnog i civilnog sektora koji bi trebali prepoznati socijalni položaj osjetljivih skupina i s

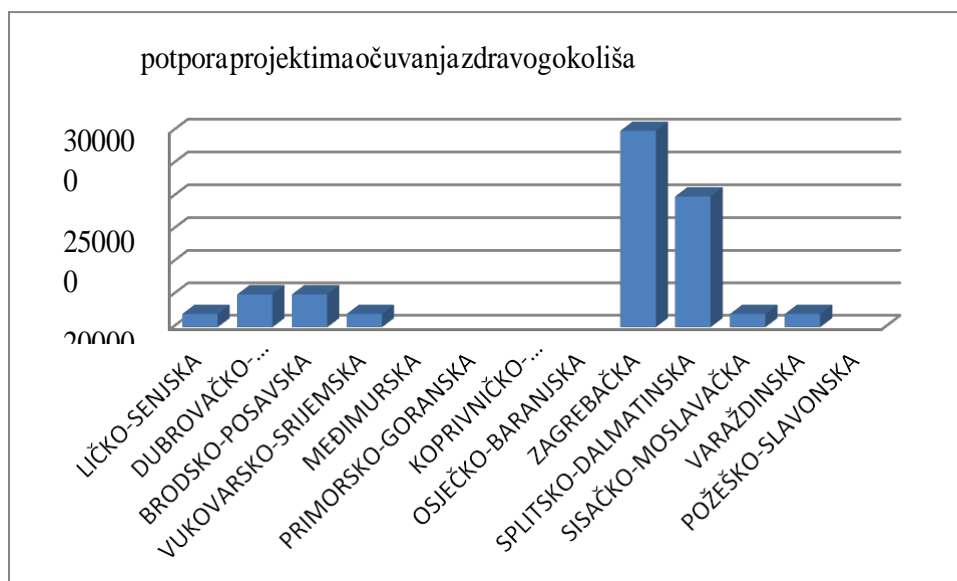
tim u vezi potrebu za razvojem socijalnih usluga u njihovu korist i unaprjeđenje opće dobrobiti zajednice. S druge strane navedeni dionici u Požeško-slavonskoj, Međimurskoj i Karlovačkoj županiji utjecali su na unaprjeđenje razvoja socijalnih usluga.

- ***Županijska potpora projektima društvenog poduzetništva u očuvanju zdravog okoliša***

U odgovorima na pitanje o iznosima županijske potpore projektima društvenog poduzetništva u očuvanju zdravog okoliša, pokazalo se kako najveću potporu navedenim projektima daje Zagrebačka županija – 300.000,00 kn te Splitsko-dalmatinska – 200.000,00 kn. U ostalim hrvatskim županijama potpora projektima društvenog poduzetništva koji se bave očuvanjem okoliša znatno je manja i kreće se od 20.000,00 do 50.000,00 godišnje u Dubrovačko-neretvanskoj, Brodsko-posavskoj, Vukovarsko-srijemskoj, Ličko-senjskoj, Sisačko-moslavačkoj i Varaždinskoj županiji. Pet je županija izbjeglo odgovor na ovo pitanje. Budući da su prilikom izražavanja stupnja slaganja s prvih pet tvrdnji predstavnici županija pokazali nedostatan poznavanje značenja pojma i uloge društvenog poduzetništva u društvu, ne čudi niska razina ulaganja u projekte društvenog poduzetništva.

Već je spominjana socijalna zadruga HUMANA NOVA iz Čakovca koja svojim aktivnostima dopinosi socijalnom uključivanju osoba s invaliditetom omogućujući im zapošljavanje i plaću. Dok zaposlene osobe s invaliditetom stvaraju nove uporabne proizvode, socijalna zadruga HUMANA NOVA doprinosi i očuvanju zdravog okoliša provodeći radionice recikliranja tekstila te izdvajajući pamuk za industrijske krpe od neupotrebljivog tekstila. Svojim djelovanjem socijalna zadruga HUMANA NOVA postiže ne samo socijalni i ekonomski, nego i ekološki učinak.



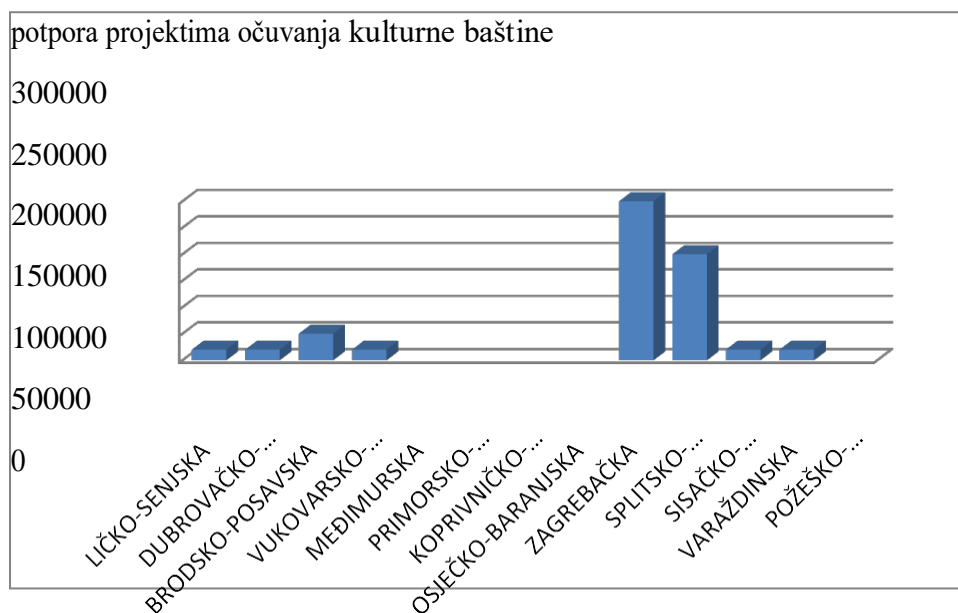


Graf 4 Potpora projektima očuvanja zdravog okoliša po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20

U drugoj su anketi predstavnici Međimurske i Karlovačke županije izjavili da takve potpore ne postoje, a u Požeško-slavonskoj izdvaja se 20.000,00 kn godišnje. U Splitsko-dalmatinskoj je potpora projektima očuvanja zdravog okoliša smanjena s 200.000,00 kn na 50.000,00 kn godišnje, a u Dubrovačko-neretvanskoj županiji ova potpora u 2019. godini iznosi 20.000,00 kn, dok je u 2017. godini bila 50.000,00 kn godišnje. Rezultati ponovljene ankete, početkom 2019. godine, ukazuju na smanjenje županijskih potpora projektima društvenog poduzetništva u odnosu na prvu anketu među hrvatskim županijama provedenu u siječnju 2017. godine.

- ***Županijska potpora projektima društvenog poduzetništva u očuvanju kulturne baštine***

Slično kao i u odgovorima na prethodno pitanje, najviša potpora projektima društvenog poduzetništva u očuvanju kulturne baštine ostvarena je u Zagrebačkoj i Splitsko-dalmatinskoj županiji, s iznosima od 300.000,00 do 200.000,00 kn (Graf. 5). U ostalim županijama ovakvi su projekti slabo prepoznati.

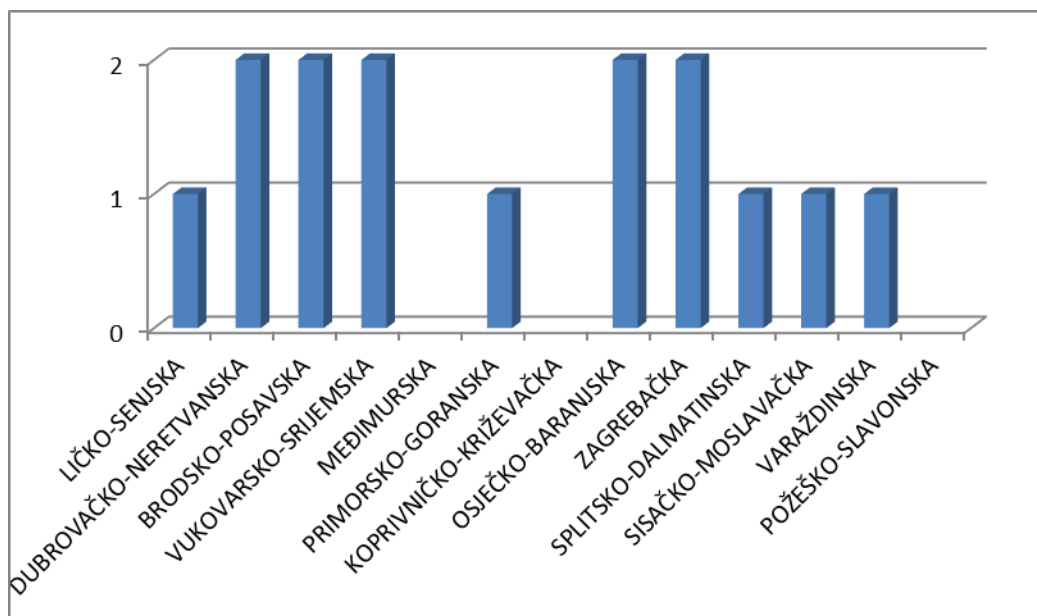


Graf 5 Potpora projektima očuvanja kulturne baštine po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20

Za projekte očuvanja kulturne baštine, Požeško-slavonska županija u 2019. godini izdvaja 300.000,00 kn godišnje, dok u prvoj anketi, provedenoj 2017. godine, nisu naveli da izdvajaju za navedene projekte. U Dubrovačko-neretvanskoj županiji ulaganja u projekte očuvanja kulturne baštine ostala su na istoj razini kao i u prethodnom anketiranju, a u Splitsko-dalmatinskoj županiji izdvajanja za navedene projekte u 2019. godini manja su u odnosu na 2017. godinu.

Usporedba rezultata s obzirom na županijska ulaganja u projekte očuvanja kulturne baštine, kao i projekte očuvanja zdravog okoliša, ukazuje na slabiju potporu županija društveno-poduzetničkim pothvatima u ovim segmentima djelovanja. Razlog tome može biti i nedostatna inicijativa odgovornih dionika, institucija i udruga civilnog društva te nedostatak međusektorske suradnje i sinergije dionika iz javnog, poslovnog i civilnog sektora radi rješavanja ovih pitanja.

- *Braniteljske zadruge koje djeluju u Županiji doprinose povećanoj zapošljivosti marginaliziranih skupina u svojim lokalnim zajednicama zapošljavajući na razini županije*



Graf 6 Broj zaposlenih u braniteljskim zadrugama po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20

Prema odgovorima predstavnika županija prikazanim na grafu 6., doprinos braniteljskih zadruga u zapošljavanju osoba u nepovoljnom socijalnom položaju na razini pojedinih županija nije velik. Sukladno njihovim odgovorima, braniteljske zadruge u pojedinim županijama zapošljavaju najviše do 20 teže zapošljivih osoba. Situacija je nešto bolja u Splitsko-dalmatinskoj županiji, gdje se prema posljednjoj anketi na ovaj način zaposlilo više od 50 osoba, a u ostalim županijama, uključujući Karlovačku i Međimursku, broj zaposlenih je manje od 10 ili između 10 i 20.

Na osnovi odgovora predstavnika županija na pitanje koliko je osnovanih društvenih poduzeća i socijalnih zadruga u pojedinoj županiji, može se zaključiti kako je najviše socijalnih zadruga i društvenih poduzeća osnovano u Vukovarsko-srijemskoj županiji – više od 10. U ostalim županijama broj osnovanih društvenih poduzeća i socijalnih zadruga kreće se od 1 – 3.

Ni u drugoj anketi nemamo podatke za Karlovačku županiju, u Požeško-slavonskoj je osnovano 10 društvenih poduzeća i socijalnih zadruga.



Graf 7 Broj osnovanih društvenih poduzeća i zadruga po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20

S obzirom na odgovor na prethodno pitanje o broju osnovanih socijalnih zadruga i društvenih poduzeća u pojedinoj županiji (Graf 7.), očekivan je odgovor na pitanje koliko iznosi zastupljenost proizvoda i usluga organizacija društvenog poduzetništva u godišnjem planu nabave pojedine županije. U županijskim planovima nabave, proizvodi i usluge lokalnih socijalnih poduzeća, najviše su zastupljeni u Vukovarsko-srijemskoj županiji (5-9%), gdje je, prema odgovorima predstavnika dotične županije, osnovano najviše socijalnih zadruga i društvenih poduzeća. U ostalim županijama taj je postotak vrlo mali (od 0-4%). Prema podacima iz 2019. godine stanje osnovanih društvenih poduzeća i zadruga po županijama je ostalo isto. Odgovori koje su dali predstavnici hrvatskih županija pokazuju ograničenost njihove potpore projektima društvenog poduzetništva. Razlog tome može biti u limitiranosti njihova proračuna, ali i u nedovoljnoj pozornosti prema srateškom pozicioniranju društvenog poduzetništva kao novog modela rješavanja socijalnih i ekonomskih problema osjetljivih skupina.



Graf 8 Udio organizacija društvenog poduzetništva u godišnjem planu nabave po županijama  
– Izrada autorice uz pomoć SPSS 20

Predstavnici razvojnih agencija iznijeli su svoje viđenje uloge društvenog poduzetništva u zajednici kao i mišljenje o utjecaju rezultata društveno-poduzetničkih projekata na poboljšanje položaja pojedine socijalne skupine.

Iz Razvojne agencije Podravine i Prigorja PORA, odgovorili su kako rezultati uspješno provedenih društveno-poduzetničkih projekata omogućuju poboljšanje socioekonomskog položaja određene ugrožene društvene skupine. Predstavnik Razvojne agencije Šibensko-kninske županije kaže kako rezultati ovih projekata u prvom redu omogućuju nastavak aktivnosti u korist osoba s invaliditetom jer su projekti društvenog poduzetništva koje je provodila ova razvojna agencija bili fokusirani na osobe s invaliditetom. Da projekti društvenog poduzetništva omogućuju zapošljavanje određenih skupina, slažu se i u Razvojnoj agenciji zagrebačke županije. U Razvojnoj agenciji Požeško-slavonske županije PANORA smatraju kako rezultati projekta društvenog poduzetništva omogućuju nastavak aktivnosti u korist ciljane skupine, ali u pravilu u vrlo maloj mjeri jer su te aktivnosti ovisne o široj socioekonomskoj situaciji na određenom području. Predstavnik Regionalne razvojne agencije Međimurje REDEA smatra kako projektni rezultati doprinose razvoju samoodrživih društvenih poduzeća s komercijalno održivim poslovnim modelima koji su izravno usmjereni na traženje učinkovitih rješenja na lokalnoj razini. Direktor Ureda za međunarodnu suradnju TINTL smatra kako provedeni projekti društvenog poduzetništva omogućuju daljnja zapošljavanja. Po mišljenju predstavnice Istarske razvojne agencije, rezultati projekata društvenog poduzetništva omogućuju daljnju promociju društvenog poduzetništva. S obzirom

na vlastito iskustvo u provedbi projekta društvenog poduzetništva, iz Riječke razvojne agencije PORIN potvrđuju kako rezultati provedenog projekta omogućuju nastavak aktivnosti, pogotovo putem Info točke za društveno poduzetništvo u korist više ciljnih skupina. Ovo mišljenje dijeli i Centar za poduzetništvo Dubrovačko-neretvanske županije. I u razvojnoj agenciji Grada Dubrovnika DURA smatraju kako rezultati projekata društvenog poduzetništva doprinose jačanju društvenog poduzetništva na lokalnoj razini.

### **5.2.5 Suradnja s neprofitnim organizacijama u poticanju razvoja društvenog poduzetništva**

Djelovanje neprofitnih organizacija usmjereno je na ublažavanje socijalnih problema određenih skupina u nepovoljnom socijalnom položaju, poput osoba s invaliditetom, mladih ili umirovljeničke populacije, uz poštivanje neprofitnih načela. Provedbom svojih programskih aktivnosti, neprofitne organizacije djeluju kao nadopuna ili alternativa programima javnih institucija (Vidović, 2012).

Kao što smo već vidjeli iz odgovora intervjuiranih društvenih poduzetnika, većinu društveno-poduzetničkih pothvata u Republici Hrvatskoj započinju i provode organizacije civilnog društva. Stoga se u ovom dijelu htjelo ispitati kakav je odnos županija i razvojnih agencija s navedenim organizacijama.

Da se društveno poduzetništvo u županiji prepoznaje kroz aktivnosti koje provode organizacije civilnog društva, slaže se 23,1 % ispitanika, a ne slaže se 15,5% ispitanika. Činjenica da isti postotak ispitanika (15,4%) smatra tvrdnju više netočnom, nego točnom, odnosno niti točnom, niti netočnom upozorava na način kako ispitanici percipiraju djelovanje organizacija civilnog društva.

S obzirom na to da razvojne agencije surađuju s postojećim organizacijama koje se bave društvenim poduzetništvom na pripremi i prijavi projekata, predstavnici razvojnih agencija zamoljeni su da odgovore na pitanje u svezi s pripremljenošću društvenih poduzetnika za izazove poduzetništva: „ *Koja poduzetnička znanja nedostaju društvenim poduzetnicima (na osnovi Vašeg iskustva iz suradnje s njima)? Bi li obrazovanje o društvenom poduzetništvu trebalo biti uključeno u programe visokoškolskih ustanova?* “

Iz Regionalne razvojne agencije Međimurje REDEA odgovorili su kako društvenim poduzetnicima nedostaju upravljačka znanja, nemaju dovoljno spoznaja o određivanju cijena svojih proizvoda i usluga te nemaju znanja iz područja knjigovodstva i odnosa s kupcima. Stoga u Regionalnoj razvojnoj agenciji Međimurje REDEA smatraju kako bi obrazovanje o

društvenom poduzetništvu, svakako, trebalo uključiti u programe visokoškolskih ustanova. I u Regionalnoj razvojnoj agenciji Zagrebačke županije slažu se da društvenim poduzetnicima nedostaju znanja iz područja ekonomije te da bi u programe visokoškolskih ustanova trebalo uključiti barem osnove obrazovanja o društvenom poduzetništvu. Predstavnik Razvojne agencije Šibensko-kninske županije smatra da društvenim poduzetnicima nedostaju menadžerska znanja te je društvenim poduzetnicima potrebno omogućiti stjecanje ovakve naobrazbe. Iz Regionalne razvojne agencije Požeško-slavonske županije PANORA, također zaključuju da hrvatski poduzetnici slabo uočavaju povoljne poslovne prilike, što se odnosi i na društvene poduzetnike. Društvenim poduzetnicima nedostaje sposobnost prezentiranja poslovne ideje te se teško snalaze u poslovnom okruženju koje je opterećeno administracijom i propisima. Po mišljenju predstavnika Požeško-slavonske županije poduzetnički koncept i način poduzetničkog razmišljanja trebao bi biti integriran u obrazovne programe uopće što bi bilo važnije od uvođenja posebnog obrazovanja o društvenom poduzetništvu. Iznose mišljenje da bi trebalo osvijestiti javnost o ulozi zadruga kako bi ih se prestalo povezivati s naslijeđem socijalističkog društva. Iz Riječke razvojne agencije PORIN odgovaraju kako bi bilo najvažnije omogućiti edukaciju menadžerima društvenih poduzeća radi lakšeg upravljanja poslovnim procesima koji su usmjereni na ostvarenje socijalnih i ekonomskih ciljeva društvenog poduzeća.

U Istarskoj razvojnoj agenciji IDA smatraju da u Republici Hrvatskoj ne postoji jasna zakonska regulativa za razvoj i djelovanje društvenih poduzeća. Svijest o važnosti društvenog poduzetništva je nedovoljno razvijena jer se generacije hrvatskih građana nisu imale priliku informirati se o društvenom poduzetništvu te smatraju da bi uključivanje obrazovanja o društvenom poduzetništvu u obrazovne programe potaknulo interes za njegovim razvojem. U razvojnoj agenciji PORA smatraju da društvenim poduzetnicima nedostaju temeljna znanja o poduzetništvu i zakonima koji reguliraju njegovo djelovanje te da bi društveno poduzetništvo trebalo uključiti kao izborni predmet u obrazovne programe.

U CTR – Razvojnoj agenciji Brodsko-posavske županije navode kako se društvenim poduzetništvom bave osobe koje vode organizacije civilnog društva i koje nemaju poduzetničkih vještina. Po njihovu mišljenju trebalo bi navedenim društvenim poduzetnicima omogućiti stjecanje znanja o društvenom poduzetništvu radi boljeg korištenja pozitivnih učinaka društvenog poduzetništva za razvoj lokalnih zajednica. I u Razvojnoj agenciji Grada Dubrovnika DURA slažu se da društvenim poduzetnicima nedostaju znanja koja nedostaju i

ostalim poduzetnicima. Po njihovu mišljenju trebalo bi u obrazovne programe o poduzetništvu uključiti više sadržaja o društvenom poduzetništvu.

Iz dobivenih odgovora predstavnika razvojnih agencija može se zaključiti da društvenim poduzetnicima nedostaju upravljačka znanja i sposobnost prepoznavanja poslovne prilike te bi uvođenje edukacije o društvenom poduzetništvu doprinijelo spremnosti društvenih poduzetnika za uspješnije upravljanje pothvatima društvenog poduzetništva što bi pozitivno djelovalo na budući razvoj društvenog poduzetništva.

Na pitanje: „ *Kako prednost koju društveni poduzetnici daju ispunjanju socijalnih ciljeva utječe na uspješno ostvarenje njihove poduzetničke ideje?*“ iz Regionalne razvojne agencije Požeško-slavonske županije PANORA odgovorili su da su ciljevi društvenih poduzetnika plemeniti u čemu je njihova najveća vrijednost. U Razvojnoj agenciji Šibensko-kninske županije kažu da sama svrha poslovanja omogućuje efikasnije poslovanje i ostvarenje poduzetničkih ideja. Iz Regionalne razvojne agencije Međimurje REDEA, odgovorili su da prednost koju društveni poduzetnici daju ispunjanju socijalnih ciljeva, predstavlja vrlo visoku motivaciju za društvene poduzetnike u odnosu na konvencionalne poduzetnike. U Agenciji za razvoj Vukovarsko-srijemske županije HRAST slažu se da socijalna komponenta poduzetničkog pothvata doprinosi njegovoj kvaliteti i odobravanju zajednice, s čime se slažu i u Razvojnoj agenciji Zagrebačke županije. I u Riječkoj razvojnoj agenciji PORIN dijele mišljenje da je osim kreativnosti u pokretanju poduzetničkih pothvata potrebna velika motivacija i posvećenost socijalnom cilju. iz Istarske razvojne agencije IDA potvrđuju kako sama posvećenost socijalnim ciljevima ne jamči uspjeh, već je potrebno uložiti puno rada da bi se ostvarila poduzetnička ideja. Predstavnici razvojnih agencija smatraju da, usprkos socijalnim ciljevima, društvena poduzeća moraju ostvarivati pozitivne ekonomske rezultate. Kako bi se izbjeglo generiranje gubitaka u društvenim poduzećima potrebno je stvoriti povoljniji zakonski okvir za djelovanje društvenih poduzetnika, navode iz CTR-a, Razvojne agencije Brodsko-posavske županije. U Uredu za međunarodnu suradnju TINTL-a smatraju da činjenica da su poduzetničke ideje društvenih poduzetnika motivirane potrebama određenih socijalnih skupina doprinosi istovremenom ostvarivanju socijalnih i poduzetničkih ciljeva.

#### **5.2.6 Informiranost javnosti o dobrim primjerima društveno-poduzetničkih pothvata**

Dobre primjere društveno-poduzetničkih pothvata potrebno je isticati kako bi se unaprijedio razvoj društvenog poduzetništva i osvijestio njegov značaj za cjelokupno društvo. Željelo se



ispitati kakvo mišljenje predstavnici županija i razvojnih agencija imaju o promoviranju društvenog poduzetništva u javnosti.

S tvrdnjom kako pojam društvenog poduzetništva nije dovoljno promoviran u javnosti, nitko od predstavnika županija nije izrazio slaganje ni u kakvom stupnju. Čak 46,2% ispitanika smatra kako navedena tvrdnja nije točna, a 30,8% njih smatra kako je tvrdnja više netočna, nego točna.

Predstavnici razvojnih agencija imaju suprotno mišljenje. Na pitanje: „*Jesu li pozitivni primjeri društvenog poduzetništva dovoljno predstavljeni u javnosti?*“ iz Istarske razvojne agencije – IDA, odgovaraju da, sudeći prema njihovim iskustvima, ovi primjeri nisu dovoljno predstavljeni u javnosti. Predstavnik Regionalne razvojne agencije Međimurje REDEA kaže da su u Međimurskoj županiji, opet zahvaljujući ACT grupi, projekti društvenog poduzetništva predstavljeni u medijima na odgovarajući način. I predstavnica Regionalne agencije Podravine i Prigorja PORA, smatra da su postojeći pozitivni primjeri društvenog poduzetništva dostatno predstavljeni u javnosti. Međutim, iz Regionalne razvojne agencije Požeško-slavonske županije PANORA, odgovorili su da određeni EU projekti nastoje inicirati društveno poduzetništvo pa su, ponajprije zbog pravila vidljivosti, rezultati navedenih projekata dobro predstavljeni u javnosti, iako se radi samo o projektnim aktivnostima, a ne o sustavnom razvoju socijalnog poduzetništva. Premda u Riječkoj razvojnoj agenciji PORIN organiziraju tiskovne konferencije po svršetku svakog EU projekta, mišljenja su da lokalni mediji ne pokazuju zainteresiranost za prenošenje informacija široj javnosti u dovoljnoj mjeri, a vijesti o društveno-poduzetničkim pothvatima svode se uglavnom na male novinske napise. I iz Agencije za razvoj Vukovarsko-srijemske županije HRAST slažu se da pozitivni primjeri društvenog poduzetništva u javnosti nisu dovoljno zastupljeni te da bi im trebalo posvetiti više medijskog prostora. Po njihovom mišljenju na taj način bi se prikazale pozitivne strane poduzetništva općenito. I u Dubrovačkom centru za poduzetništvo, u CTR – Razvojnoj agenciji Brodsko-posavske županije te u Regionalnoj razvojnoj agenciji Zagrebačke županije slažu se da pozitivni primjeri društvenog poduzetništva nisu predstavljeni javnosti u dovoljnoj mjeri. S time se slaže i direktor Ureda za međunarodnu suradnju TINTL, koji smatra kako se premalo pozornosti posvećuje dobrim praksama društvenog poduzetništva. U Razvojnoj agenciji Grada Dubrovnika smatraju da bi bilo dobro promovirati pozitivne primjere društvenog poduzetništva iz različitih hrvatskih područja u svrhu bolje informiranosti javnosti o djelovanju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Predstavnicima razvojnih agencija većinom se slažu u odgovorima. Prema njihovom mišljenju dobri primjeri društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj nedovoljno su predstavljani hrvatskoj javnosti te bi im, u svrhu bolje informiranosti o rezultatima društvenog poduzetništva, trebalo posvetiti više medijskog prostora. Iako je jedan od općih ciljeva Strategije za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2015. do 2020. *“osiguranje vidljivosti uloge i mogućnosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te informiranje opće javnosti o temama u vezi s društvenim poduzetništvom“* (<http://mladi-eu.hr/wp-content/uploads/2015/07/Strategija-razvoj-drustvenog-poduzetnistva.pdf>, preuzeto 9.8.2017), medijska podrška djelovanju socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj vrlo je ograničena.

### **5.2.7 Uključenost društvenog poduzetništva u strategije razvoja lokalne zajednice**

Kroz ovo se istraživanje nastojalo ispitati promišljaju li županije i razvojne agencije, kao potporne institucije u razvoju društvenog poduzetništva, strateški o društvenom poduzetništvu kao jednom od faktora razvoja svoje zajednice. Kako bi se utvrdilo navedeno, predstavnici županija izrazili su stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama:

- *Zbog nezadovoljenih socijalnih potreba na području županije, u Vašoj su županiji osnovane profitne organizacije koje pružaju socijalne usluge u području skrbi o starijim i nemoćnim osobama.*

S tvrdnjom se slaže 30,8% ispitanika, dok 46, 2% nije sigurno pa ne smatra tvrdnju točnom, ni netočnom. Premda u Hrvatskoj djeluju mnogi privatni domovi za starije osobe koji nisu u sustavu Ministarstva zdravstva, rijetka su poduzeća poput Rezidencije Dioklecijan u Splitu i Salvia u Crikvenici. Ovi privatni domovi za starije i nemoćne podrazumijevaju sudjelovanje korisnika u svakodnevnim aktivnostima koje se nude, poput fizikalne terapije, kulturno-zabavnih i sportsko-rekreativnih aktivnosti, ali i njihovu bolju integraciju u svakodnevni život zajednice te bolju kvalitetu života starijih osoba što predstavlja novu dodanu vrijednost.

- *Zbog nezadovoljenih socijalnih potreba na području županije, u Vašoj su županiji osnovane profitne organizacije koje pružaju socijalne usluge u području skrbi i edukativnih programa za djecu predškolskog uzrasta.*

Ispitanici se u postotku od 23,1% ne slažu s tvrdnjom, a 38.5% ih se niti slaže niti ne slaže. Dobiveni odgovori mogu značiti da je potreba za navedenom socijalnom uslugom na području županije zadovoljena te stoga nije prepoznata u razvojnim planovima. S druge strane, navedeni postotak odgovora može značiti da predstavnici županija nisu dovoljno upoznati sa stanjem potreba u području skrbi i edukativnih programa za djecu predškolskog uzrasta.

- ***Zbog nezadovoljenih socijalnih potreba na području županije, u Vašoj su županiji osnovane profitne organizacije koje pružaju socijalne usluge u području cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja osoba u nepovoljnom socijalnom položaju.***

Od ispitanih predstavnika županija samo 7,7% ih se slaže, dok se 15,4% ne slaže s navedenom tvrdnjom. Ovakav raspored odgovora pokazuje kako su predstavnici županija slabo upoznati sa stanjem na području potreba za cjeloživotnim obrazovanjem osoba u nepovoljnom socijalnom položaju te stoga ne mogu ni odgovoriti postoje li potrebe za osnivanjem organizacija koje bi pružale navedene usluge.

S obzirom na iskustvo razvojnih agencija u suradnji s organizacijama koje provode društveno-poduzetničke aktivnosti, od predstavnika razvojnih agencija nastojalo se saznati imaju li rezultati navedenih aktivnosti utjecaja na ekonomski i socijalni napredak zajednice.

Iz Regionalne razvojne agencije Međimurje REDEA odgovorili su da, po njihovu mišljenju, s obzirom na mali broj projekata društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, ekonomski učinci za zajednicu na trebaju biti u prvom planu iako su važni za održivost društvenog poduzeća. Primarni su učinci društveno-poduzetničkih aktivnosti u korist socijalnog napretka zajednice. Rezultati uspješno provedenih društveno-poduzetničkih pothvata povoljno utječu na poboljšanje socijalnog položaja marginaliziranih skupina. S ovim se mišljenjem slažu u Regionalnoj razvojnoj agenciji Požeško-slavonske županije PANORA. U Razvojnoj agenciji Grada Dubrovnika smatraju kako se daljnjim razvijanjem društveno-poduzetničkih pothvata pružaju nove prilike teže zapošljivim skupinama društva te kako, osim pojedinaca iz navedenih skupina, profitiraju i njihove obitelji i zajednica u cjelini. S obzirom da društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj još uvijek čine društveno-poduzetničke aktivnosti pojedinih udruga i društvenih poduzeća, u Riječkoj razvojnoj agenciji PORIN smatraju da je to nedovoljno za uočavanje ekonomskog napretka zajednice. S ovim se mišljenjem slažu i u

Razvojnoj agenciji Podravine i Prigorja za promicanje i provedbu razvojnih aktivnosti u Koprivničko-križevačkoj županiji PORA. U Riječkoj razvojnoj agenciji PORIN smatraju da su postojeći društveni poduzetnici još uvijek ovisni o financijskoj pomoći javnog sektora. Stoga je potrebna edukacija menadžera društvenih poduzeća kako bi unaprijedili svoja znanja o poslovanju na otvorenom tržištu. Iz Istarske razvojne agencije IDA odgovorili su da uspješno provedeni projekti društvenog poduzetništva u Istarskoj županiji doprinose boljoj socijalnoj ravnoteži, što utječe na stvaranje društvene vrijednosti, a time i napredak gospodarske situacije. U Agenciji za razvoj Vukovarsko-srijemske županije HRAST dijele mišljenje kako projekti društvenog poduzetništva unaprjeđuju kvalitetu života u zajednici stvarajući dodanu vrijednost. S ovim se mišljenjem slažu u i Razvojnoj agenciji Šibensko-kninske županije te u Razvojnoj agenciji Zagrebačke županije. U Uredu za međunarodnu suradnju TINTL smatraju da uspješno provedeni projekti društvenog poduzetništva doprinose razvoju novih projekata s naglaskom na društveno poduzetništvo.

Na pitanje upućeno razvojnim agencijama: „*Na koji način projekti koje provodi Vaša razvojna agencija zadovoljavaju kriterije društvene odgovornosti?*“ sve su razvojne agencije odgovorile da vode računa o društveno odgovornom poslovanju. Iz CTR – Razvojne agencije Brodsko-posavske županije odgovorili su da nastoje ugraditi načela održivog razvoja u projekte koje provode. Iz Agencije za razvoj Vukovarsko-srijemske županije HRAST kažu da agencija posluje sukladno normama društveno odgovornog poslovanja te kroz projekte koje provodi nastoji omogućiti ravnomjeran razvoj svih dijelova županije. Razvojna agencija Podravine i Prigorja za promicanje i provedbu razvojnih aktivnosti u Koprivničko-križevačkoj županiji PORA zadovoljava kriterije društvene odgovornosti kroz pripremu i provedbu projekata od općeg društvenog interesa. Društveno odgovorno poslovanje sastavni je dio poslovnih politika Istarske razvojne agencije IDA. To se odnosi na poštivanje horizontalnih politika: poštivanje rodne jednakosti u pripremi i provedbi projektnih aktivnosti usmjerenih na određene ciljne skupine, na poštivanje načela transparentnosti, na poštivanje načela stvaranja dodane vrijednosti za zajednicu te poštivanje načela zaštite okoliša. Riječka razvojna agencija PORIN potporna je institucija koja svoj posao nalazi na otvorenom tržištu te je značajan dio njihovih aktivnosti usmjeren na određene ciljne skupine kako bi im omogućili edukaciju ili provođenje poduzetničkih ideja. Provedbom projekata, Agencija ulaže u ljudski kapital, odnose s dionicima i očuvanje okoliša. Misija Regionalne razvojne agencije Požeško-slavonske županije PANORA socioekonomski je razvoj županije. Agencija prvenstveno djeluje razvojno, što znači da im profit nije glavni motiv. Pripremaju projekte za

gradove i općine, udruge, zadruge, škole i druge institucije. Glavni motiv u njihovu djelovanju zadovoljenje je potreba njihovih sugrađana, što odgovara ciljevima socijalnog poduzetništva. Kroz projekte Razvojne agencije Šibensko-kninske županije pokazuje se, u prvom redu, odgovorno ponašanje prema ciljnim skupinama, prvenstveno prema osobama s invaliditetom, dok se Razvojna agencija Zagrebačke županije u pripremi i provedbi projekata usmjerava na zapošljavanje marginaliziranih skupina. U projektima koje provodi Regionalna razvojna agencija Međimurje REDEA poštuju se načela rodne ravnopravnosti te je isključena diskriminacija po bilo kojoj osnovi. U provedbi projekata vode se načelima zaštite okoliša i energetske učinkovitosti. U sve projekte koje prijavljuje Razvojna agencija Grada Dubrovnika DURA inkorporirana su načela društveno odgovornog poslovanja.

Rezultati ankete s predstavnicima županija i intervjuja provedenih s predstavnicima razvojnih agencija pokazali su kako potporne institucije pomažu razvoj projekata društvenog poduzetništva iako njihova potpora razvoju društvenog poduzetništva nije dovoljna. Na to ukazuju nedostatna županijska ulaganja u projekte društvenog poduzetništva u različitim područjima gdje su izraženi socijalni problemi te nedovoljna podrška društvenim poduzetnicima po pitanju informiranosti o mogućnostima djelovanja i bolje iskorištenosti uspješnih rezultata društvenog poduzetništva za njegov daljnji razvoj. I sami predstavnici potpornih institucija susreću se s mnogim nepoznicama o društvenom poduzetništvu stoga smatraju da je edukacija o društvenom poduzetništvu ključna za uspješnije poslovanje društvenih poduzeća, ali i za poboljšanje informiranosti o društvenom poduzetništvu što bi doprinjelo njegovom daljnjem napretku. Predstavnici potpornih agencija cijene vrijedne socijalne učinke koje postižu društveni poduzetnici za koje smatraju da su osnova za budući socijalni i ekonomski razvoj zajednice.

## **5.3 OBRAZOVNE INSTITUCIJE**

### **5.3.1 Provedba ankete sa studentima**

Kako bi se ispitala uloga obrazovnih institucija u poticanju razvoja društvenog poduzetništva, provedena je anketa među studentima, i to u dva različita perioda: početkom 2017. i koncem 2018. godine (Prilog 11.1).

Prvim anketiranjem bilo je obuhvaćeno 351 studenata s Ekonomskih fakulteta u Zagrebu, Splitu, Osijeku i Dubrovniku te s Veleučilišta VERN u Zagrebu i sa Zagrebačke škole ekonomije i menadžmenta. Od studenata koji su sudjelovali u anketi 58.8% bile su djevojke, a 41.6% mladići. Najviše ispitanih studenata bilo je u dobi između 20 i 23 godine.

Tablica 23 Demografski podaci za 1. skupinu studenata

OBRAZOVNA INSTITUCIJA	BROJ STUDENATA	UDIO (%)
EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB	26	7,4
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT	87	24,8
EKONOMSKI FAKULTET OSIJEK	65	18,5
EKONOMSKI FAKULTET DUBROVNIK	61	17,4
ZAGREBAČKA ŠKOLA EKONOMIJE I MENADŽMENTA ZAGREB	27	7,7
VERN ZAGREB	85	24,2
Ukupno	351	100,0
<b>SPOL</b>		
MUŠKI	147	41,60
ŽENSKI	204	58,40
<b>DOB</b>		
18-20	30	8,60
20-23	270	77,10
23-25	35	9,70
VIŠE OD 25	16	4,60

Izvor: Izrada autorice

Drugim je anketiranjem obuhvaćeno 602 studenata s Ekonomskih fakulteta u Zagrebu, Splitu, Osijeku i Rijeci, Sveučilišta u Dubrovniku, Filozofskog fakulteta u Osijeku, Fakulteta elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje Split, Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Rijeka. Od ukupnog broja studenata 72% su bile djevojke, a 28% mladići. Također je, kao i u prvoj skupini, najveći udio ispitanih studenata u dobi između 20 i 23 godine.

Tablica 24 Demografski podaci za 2. skupinu studenata

OBRAZOVNA INSTITUCIJA	BROJ STUDENATA	UDIO (%)
EKONOMSKI FAKULTET U OSIJEKU	188	31,3
FILOZOSKI FAKULTET U OSIJEKU	6	0,9
SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU	85	14,2
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI	96	16,0
EKONOMSKI FAKULTET U SPLITU	208	34,6
FAKULTET ELEKTROTEHNIKE, STROJARSTVA I BRODOGRADNJE SPLIT	11	1,8
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU RIJEKA	8	1,3
Ukupno	602	100,0

SPOL		
MUŠKI	169	28
ŽENSKI	433	72
DOB		
18-20	217	36
20-23	293	48,6
23-25	76	12,7
VIŠE OD 25	16	2,7

Izvor: Izrada autorice

Slijedom navedenog, prvim i drugim anketiranjem bilo je obuhvaćeno ukupno 953 studenata od kojih je bilo 66.5% djevojaka i 33.2% mladića. Najveći broj ispitanih studenata bio je u dobi između 20 – 23 godine (Prilog 10. 12)

Tablica 25 Demografski podaci svih anketiranih studenata

OBRAZOVNA INSTITUCIJA	BROJ STUDENATA	UDIO (%)
EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB	26	2,7
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT	295	31
EKONOMSKI FAKULTET OSIJEK	253	26,5
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI	96	10,1
SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU	146	15,4



ZAGREBAČKA ŠKOLA EKONOMIJE I MENADŽMENTA	27	2,8
VERN ZAGREB	85	8,9
FILOZOFSKI FAKULTET U OSIJEKU	6	0,6
FESB SPLIT	11	1,2
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU RIJEKA	8	0,8
Ukupno	953	100,0
<b>SPOL</b>		
MUŠKI	316	33,2
ŽENSKI	637	66,8
<b>DOB</b>		
18-20	247	25,9
20-23	563	59,1
23-25	111	11,6
VIŠE OD 25	32	3,4

Izvor: Izrada autorice

Tablica 26 Udio ispitanih studenata po spolu i dobi

	PRVA SKUPINA STUDENATA				DRUGA SKUPINA STUDENATA			
SPOL	M		Ž		M		Ž	
	41,60%		58,40%		28%		72%	
DOB	18-20	20-23	23-25	VIŠE OD 25	18-20	20-23	23-25	VIŠE OD 25
	8,60%	77,10%	9,70%	4,60%	36%	48,60%	12,70%	2,70%

Izvor: Izrada autorice

Prva i druga skupina studenata razlikuje se po spolu i dobi. U prvoj skupini veći je postotak muških nego ženskih ispitanika za 13,6% dok je ista razlika između udjela ženskih ispitanika u prvoj i drugoj skupini koji je za 13.6 % veći u drugoj skupini ispitanih studenata. Dok je u prvoj skupini samo 8.6% ispitanih studenata u dobi između 18 – 20 godina, u drugoj skupini ima 36% studenata u ovoj dobnoj skupini. I postotak studenata u dobi 20 – 23 godine se značajno razlikuje u prvoj i drugoj skupini te je za 28.5% veći u prvoj skupini.

Anketa je sadržavala dvanaest tvrdnji, a studenti su svoje poznavanje pojedinog navoda izražavali prema Likertovoj skali od sedam stupnjeva, gradirajući svoje slaganje s pojedinom tvrdnjom od 1 – minimalnog, do 7- maksimalnog stupnja. Tematski se anketa može podijeliti u četiri skupine:

Prve tri tvrdnje odnosile su se na razumijevanje koncepta društvenog poduzetništva.

Četvrtom, petom i šestom tvrdnjom nastojalo se utvrditi na koji su način studenti stekli dosadašnje spoznaje o društvenom poduzetništvu.

Sedma tvrdnja odnosi se na stav studenata o potrebi uvođenja edukacije o društvenom poduzetništvu u kurikulum fakulteta.

Osma, deveta i deseta tvrdnja odnose se na povezanost iskustva volontiranja s razumijevanjem uloge društvenog poduzetništva.

Dvije skupine anketiranih studenata značajno se razlikuju po spolu i dobi, tako da se osim ispitivanja razlika u znanju, načinu stjecanja spoznaja, o potrebi uvođenja edukacije o društvenom poduzetništvu, ispitalo utječu li značajno spol i dob na rezultate.

### **5.3.2 Uloga obrazovanja u razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj**

U ovom se istraživanju ispitivalo kakav utjecaj ima stečeno znanje o društvenom poduzetništvu na razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Kako bi se ispitalo utječe li obrazovanje o društvenom poduzetništvu na razumijevanje samog koncepta i daljnji razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, zamoljeni su studenti hrvatskih sveučilišta da izraze stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama u anketi:

*Društveno poduzetništvo koncept je koji integrira stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti.*

*Misija je neprofitnih organizacija služenje javnosti te one spadaju u društveno poduzetništvo.*

*Društveni poduzetnik nudi robu ili usluge na tržištu na poduzetnički i inovativan način te koristi ostvarenu dobit primarno za ispunjavanje socijalnih ciljeva.*

Ukupno 51,8% ispitanih studenata iz skupine studenata obuhvaćene prvim anketiranjem složilo se s tvrdnjom kako je društveno poduzetništvo koncept koji integrira stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti, dok 48,7% ispitanih studenata iz druge skupine, obuhvaćenih anketom koncem 2018. godine, dijeli to mišljenje. Istovremeno, 29,6 % studenata iz prve skupine i 46 % iz druge nije potpuno sigurno što navedeni koncept znači. Tek udio od 1% studenata u obje skupine smatra ovu tvrdnju netočnom.

Studenti su više imali prilike čuti o radu neprofitnih organizacija što se vidi po izražavanju njihova slaganja s drugom tvrdnjom. Stoga je 45,6% studenata prve, odnosno 49,5% druge skupine svjesno kako je misija neprofitnih organizacija služenje javnosti, ali u isto vrijeme, njihov rad poistovjećuju sa društvenim poduzetništvom. Građani osnivaju udruge kako bi poboljšali kvalitetu života određenih ranjivih skupina. Međutim, udruge su proširile djelokrug svoga rada te se bave brojnim aktivnostima čime doprinose unaprjeđenju opće dobrobiti (Bronić, 2005). Neprofitne se organizacije financiraju uglavnom iz proračuna, donacija, članarina, dok društveno poduzetništvo stvara profit od prodaje proizvoda i usluga te ga koristi za nove poduzetničke aktivnosti u svrhu razvijanja općeg dobra. Dok na jednoj strani čak 40,7% ispitanih studenata iz prve skupine i 45% iz druge skupine smatra da društveni poduzetnik ostvareni profit, od prodaje proizvoda i usluga, na tržištu ulaže prvenstveno u nove poduzetničke aktivnosti koje pomažu ostvarenju socijalnog cilja, s druge strane 49% u prvoj skupini i 43,3 % u drugoj skupini izražava određenu nesigurnost u točnost

tvrdnje. Ovakav raspored slaganja s navedenom tvrdnjom pokazuje kako su studenti upoznati s pojmom društvenog poduzetništva, ali ne razumiju način njegova djelovanja. Smatra se kako bi podučavanjem o društvenom poduzetništvu sveučilišta mogla doprinjeti rješavanju mnogih socijalnih pitanja (Cinar, 2019). Iako se od sveučilišta očekuje značajan doprinos razvoju društvenog poduzetništva, društveno-poduzetničke aktivnosti obično dovode do promjena u socijalnim okolnostima na dobrobit ranjivih društvenih skupina čime se ne može osigurati povrat na znanje kao ulog sveučilišta (Cinar, 2019).

### **5.3.3 Obrazovni programi za društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj**

Na koji su način studenti stekli znanja o društvenom poduzetništvu i jesu li informacije o društvenom poduzetništvu dostupne u dovoljnoj mjeri i na odgovarajući način utvrdilo se na osnovu odgovora studenata na sljedeća pitanja:

*Spoznaje o društvenom poduzetništvu stekao sam na osnovi medijske promidžbe dobrih primjera društvenog poduzetništva u Hrvatskoj.*

*Upoznao/la sam se s konceptom društvenog poduzetništva za vrijeme dosadašnjeg školovanja i studiranja.*

*Oglašavanje o aktivnostima kojim gradska uprava potiče socijalno uključivanje nezaposlenih motiviralo me je za vlastito istraživanje o društvenom poduzetništvu.*

Premda je uloga medija pružiti informaciju o onome što se događa, njihova podrška svim društvenim događajima nije jednaka. O značenju društvenog poduzetništva malo se piše u medijima pa ne iznenađuje da se tek udio od 13,9% studenata u obje skupine slaže s tvrdnjom kako su spoznaje o društvenom poduzetništvu stekli na osnovi medijske promidžbe dobrih primjera društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. S druge strane, 43,9 % studenata iz prve skupine i 49,3% iz druge skupine smatra da se primjerima dobre prakse društvenog poduzetništva ne posvećuje dovoljan medijski prostor.

Zahvaljujući prethodnom školovanju i studiranju, oko 30% studenata u obje skupine čulo je za koncept društvenog poduzetništva te ih se istovremeno 31.7% iz prve skupine, odnosno 37,3 % iz druge skupine, ne slaže s petom tvrdnjom: „*Upoznao/la sam se s konceptom društvenog poduzetništva za vrijeme dosadašnjeg školovanja i studiranja.*“ S obzirom na ovakav raspored postotaka slaganja i neslaganja s tvrdnjom da su se upoznali s konceptom društvenog poduzetništva za vrijeme dosadašnjeg školovanja i studiranja, postavlja se pitanje imaju li studenti priliku upoznati karakteristike društvenog poduzetništva za vrijeme

školovanja ili studiranja. U klasičnim poslovnim školama izučavaju se kvantitativne tehnike odlučivanja i upravljanja pa su upravo sveučilišta pogodna za razvoj poduzetničke edukacije koja pokreće čovjekovu maštu, stimulira kreiranje novih načina rješavanja problema te osnažuje pri preuzimanju poduzetničkog rizika (Oberman Peterka i Alpeza, 2013).

S tvrdnjom kako ih je oglašavanje o aktivnostima kojim gradska uprava potiče socijalno uključivanje nezaposlenih motiviralo za vlastito istraživanje o društvenom poduzetništvu nije se složilo 35% ispitanih studenata iz prve skupine i čak 43% studenata druge skupine, dok se 12,5% iz prve skupine i 9,5% iz druge skupine slaže, što može ukazivati na činjenicu da studenti ili ne prate oglašavanje gradske uprave ili da se navedeno oglašavanje ne odnosi na poticanje društvenog uključivanja.

„U mnogim zemljama svijeta, sveučilišta su doprinijela održivom razvoju svojih lokalnih zajednica i nacionalnih ekonomija upravo kroz podršku razvoju socijalnog poduzetništva te socijalne odgovornosti mladih naraštaja“ (Singer i sur., 2011. str. 19). " O društvenom poduzetništvu se uči, unutar predmeta o poduzetništvu, na ekonomskim fakultetima u Zagrebu i Osijeku i Zagrebačkoj školi ekonomije i menadžmenta. Sporo ulaženje društvenog poduzetništva u edukativne programe visokih škola, ograničava hrvatske studente u prepoznavanju uloge društvenog poduzetništva u razvoju vlastite zajednice.“ (Singer i sur., 2011, str 20).

Mogući način rješavanja problema nezaposlenosti mladih u Hrvatskoj, koji bi se mogao razmotriti, je stimuliranje mlade osobe za bavljenje društvenim poduzetništvom. Međutim, mladi su slabo upoznati s konceptom društvenog poduzetništva koji omogućuje povremene i privremene oblike zapošljavanja, što ukazuje na potrebu edukacije o društvenom poduzetništvu u obrazovnim ustanovama, a posebno visokoškolskim institucijama (Zrilić i Širola, 2014).

### **5.3.4 Društveno poduzetništvo kao dio kurikuluma na visokoškolskim ustanovama u Republici Hrvatskoj**

S obzirom na ulogu društvenog poduzetništva koje pronalazi nove modele u rješavanju socijalnih problema i tako doprinosi unaprjeđenju općeg dobra, ispitano je mišljenje studenata o potrebi uvođenja učenja o društvenom poduzetništvu u sveučilišne kurikulume. Svoje mišljenje studenti su pokazali slaganjem sa sljedećom tvrdnjom:

*Društveno poduzetništvo je način rješavanja sve većeg broja nezadovoljenih socijalnih potreba te smatram da edukacija o društvenom poduzetništvu treba biti sastavni dio kurikuluma fakulteta.*

Stupnjevi slaganja s navedenom tvrdnjom pokazuju kako je 39,9 % ispitanih studenata iz prve skupine i 46% iz druge skupine svjesno kako edukaciju o društvenom poduzetništvu treba uključiti u kurikulume fakulteta, dok se tek 2,3% ispitanika iz prve skupine, odnosno 3,4% ispitanika iz druge skupine ne slaže s ovom tvrdnjom. Ovakvi postotci slaganja s navedenom tvrdnjom pokazuju da su studenti druge skupine svijesniji da društveno poduzetništvo predstavlja inovativan način rješavanja rastućih socijalnih pitanja na koje društvo ne pronalazi odgovor, nego studenti prve skupine, te su stoga i uvjereniji da edukacija o društvenom poduzetništvu treba biti sastavni dio kurikuluma fakulteta.

### **5.3.5 Uključenost obrazovnih ustanova u procese pokretanja i provedbe društveno-poduzetničkih pothvata**

Jedan od načina kako se obrazovne institucije mogu uključiti u proces pokretanja i provedbe društveno-poduzetničkih aktivnosti je aktivna podrška volontiranju studenata. „Volontiranje je djelovanje ljudi koji na osnovi svoje slobodne odluke daruju svoje vrijeme kako bi u živote drugih unijeli nove sadržaje i vrijednosti, pri čemu ne očekuju materijalnu korist odnosno nisu plaćeni. Kako bi volonterstvo postalo prihvaćena vrijednost u hrvatskom društvu, mlade naraštaje i djecu treba poticati na volontiranje“ (Pološki Vokić i Marić, 2013, str. 225). Vlastito iskustvo volontiranja pomaže razumijevanju uloge društvenog poduzetništva u društvu. Iskustvo volontiranja u pomoći osjetljivim skupinama potvrdilo je 19,7% iz prve i 30% iz druge skupine ispitanih studenata, dok 34,8% studenata iz prve skupine, odnosno 29% iz druge nije imalo nikakvih iskustava volontiranja u aktivnostima dobrotvornih društava.

Iako se volontiranjem mladih ne bave dovoljno aktivno ni škole, a ni institucije, ipak se 28,8% ispitanih studenata iz prve skupine i 36,7% ispitanih studenata iz druge skupine slaže kako se volontiranjem u neprofitnoj udruzi može naučiti da je suradnja javnog, privatnog i civilnog sektora ključna za postizanje altruističnih i nematerijalnih ciljeva orijentiranih prema

ljudima u nepovoljnom socijalnom položaju. S navedenom se tvrdnjom ne slaže skoro isti udio ispitanih studenata ili 27,6% u prvoj skupini, dok je u drugoj skupini udio manji i iznosi 22%. Istodobno, 8,8% ispitanika prve skupine o tome nema nikakav stav, dok takvih u drugoj skupini nema. Ipak, to ukazuje na potrebu poticanja motivacije za volontiranje kroz proces obrazovanja, kao i potrebu promicanja vrijednosti volonterstva za pojedinca i zajednicu.

Premda je volontiranje studenata u Republici Hrvatskoj još uvijek slabije razvijeno u odnosu na druge zemlje u Europi i svijetu (34,8% studenata iz prve skupine, odnosno 29% iz druge nije imalo nikakvih iskustava volontiranja u aktivnostima dobrotvornih društava) ipak 24,8% ispitanih studenata iz prve skupine i 30,7% iz druge skupine vidi društvene poduzetnike kao inovatore koji unaprjeđuju sustav uvođenjem novih pristupa i rješenja upravo zahvaljujući iskustvu volontiranja u društvenom poduzeću. Po 20% ispitanika u svakoj skupini se ne slaže s tvrdnjom, a 8,8% njih iz prve skupine nema prema tome nikakav stav.

S obzirom na iskustvo volontiranja, htjelo se ispitati koliki je interes studenata za vlastiti doprinos pokretanju društvenog poduzetništva radi unaprjeđenja općeg dobra. Stoga se promatralo slaganje studenata sa sljedećim tvrdnjama:

***Vlastiti motiv za bavljenje društvenim poduzetništvom u budućnosti nalazim u obitelji i bližoj okolini.***

***Želim doprinijeti rješavanju socijalnih problema u zajednici koristeći vlastite talente radi postizanja društvenog cilja.***

Vlastiti motiv za bavljenje društvenim poduzetništvom 29,6% ispitanika iz prve skupine i 33% ispitanika iz druge skupine nalazi u obitelji i bližoj okolini, a sa spomenutom, jedanaestom, tvrdnjom ne slaže se isti udio od 14% ispitanih studenata u obje grupe. Društveno-poduzetničke aktivnosti često su motivirane uočavanjem nepovoljnih socijalnih prilika u kojima žive određene skupine ljudi koji zbog svog ugroženog položaja postaju isključene iz društva (Martin i Osberg, 2007).

Čak 49,9% prve i 53,9% druge skupine ispitanih studenata spremno je pomoći u rješavanju socijalnih pitanja u sredini u kojoj žive dobrovoljnim ulaganjem vlastite darovitosti u svrhu opće dobrobiti. Tek 3,4% iz prve skupine i 4,4% iz druge skupine studenata nije spremno uložiti vlastite talente radi doprinosa unaprjeđenju opće dobrobiti.

Kao što je prethodno istaknuto dvije grupe studenata se značajno razlikuju po dobi i spolu pa se izvršilo i dodatno ispitivanje kako bi se utvrdilo da li spol ili dob utječu na stupanj slaganja s tvrdnjama.

Rezultati testiranja pokazuju da dob ispitanika značajno utječe na ocjenu slaganja s tvrdnjama:

- ***Društveno poduzetništvo je koncept koji integrira stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti.*** Ne postoji značajna razlika u odgovorima s obzirom na dob u prvoj grupi, dok se u drugoj grupi studenata dolazi do zaključka da dob utječe na odgovore (hi-kvadrat=30,486, p=0,033)

- ***Upoznao/la sam se s konceptom društvenog poduzetništva za vrijeme dosadašnjeg školovanja i studiranja.*** Kao i kod prethodne tvrdnje dob utječe na odgovore u drugoj grupi studenata. (hi-kvadrat=33,755, p=0,014)

- ***Oglašavanje o aktivnostima kojima gradska uprava potiče socijalno uključivanje nezaposlenih motiviralo me je za vlastito istraživanje o društvenom poduzetništvu.*** Postoji značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na dob u obje grupe studenata. (hi-kvadrat1=33,498, p=0,015 i hi-kvadrat2=29,089, p=0,047).

Dob i spol značajno utječu na slaganje sa sljedećim tvrdnjama i utvrđene su značajne razlike u rezultatima s obzirom na obje varijable.

- ***Moje iskustvo volontiranja u aktivnostima dobrotvornog društva odnosilo se na pomaganje siromašnih i bolesnih.*** (dob: hi-kvadrat1=34,311, p=0,034; hi-kvadrat2=32,603, p=0,019, spol: hi-kvadrat1=18,020 p=0,012; hi-kvadrat2=17,956, p=0,015 )

- ***Volontirajući u neprofitnoj udruzi naučio/la sam da je suradnja javnog, privatnog i civilnog sektora ključna za postizanje altruističnih i nematerijalnih ciljeva orijentiranih prema ljudima u nepovoljnom socijalnom položaju.*** (dob: hi-kvadrat1=37,449, p=0,015; hi-kvadrat2=53,411, p=0,000, spol: hi-kvadrat1=20,287 p=0,005; hi-kvadrat2=14,065, p=0,029 )

- ***Zahvaljujući iskustvu volontiranja u društvenom poduzeću na društvene poduzetnike gledam kao na inovatore koji unapređuju sustav uvođenjem novih pristupa i rješenja.*** (dob: hi-kvadrat1=46,715, p=0,001; hi-kvadrat2=31,103, p=0,021, spol: hi-kvadrat1=17,927 p=0,012; hi-kvadrat2=17,413, p=0,008 )

Spol ispitanika značajno utječe na ocjenu slaganja sa sljedećom tvrdnjom:



- ***Želim doprinjeti rješavanju socijalnih problema u zajednici koristeći vlastite talente radi postizanja društvenog cilja.*** Značajna razlika u odgovorima studenata s obzirom na spol javlja se u drugoj grupi (hi-kvadrat=32,421, p=0,000)

Anketiranje studenata u dva različita perioda izvršeno je kako bi se utvrdilo dolazi li do promjene u znanju i stavovima studenata prema društvenom poduzetništvu. Rezultati hi-kvadrat testa pokazali su da ne postoje značajne razlike između dviju skupina ispitanika u slaganju sa sljedećim tvrdnjama:

- ***Društveno poduzetništvo koncept je koji integrira stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti.*** (hi-kvadrat=7,812, p=0,252)
- ***Misija je neprofitnih organizacija služenje javnosti te one spadaju u društveno poduzetništvo.*** (hi-kvadrat=11,511, p=0,074 )
- ***Spoznaje o društvenom poduzetništvu stekao sam na osnovi medijske promidžbe dobrih primjera društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.*** (hi-kvadrat=3,804, p=0,802 )
- ***Upoznao/la sam se s konceptom društvenog poduzetništva za vrijeme dosadašnjeg školovanja i studiranja.*** (hi-kvadrat=11,615, p=0,071 )
- ***Oglašavanje o aktivnostima kojim gradska uprava potiče socijalno uključivanje nezaposlenih motiviralo me je za vlastito istraživanje o društvenom poduzetništvu.*** (hi-kvadrat=9,557, p=0,145 )
- ***Vlastiti motiv za bavljenje društvenim poduzetništvom u budućnosti nalazim u obitelji i bližoj okolini.*** (hi-kvadrat= 6,967, p=0,324)
- ***Želim doprinijeti rješavanju socijalnih problema u zajednici koristeći vlastite talente radi postizanja društvenog cilja.*** (hi-kvadrat=4,772, p=0,573)

Hi-kvadrat testom potvrđena je statistički značajna razlika u stavovima studenata prve i druge skupine prema sljedećim tvrdnjama:

- ***Društveni poduzetnik nudi robu ili usluge na tržištu na poduzetnički i inovativan način te koristi ostvarenu dobit primarno za ispunjavanje socijalnih ciljeva.*** (hi-kvadrat= 20,696, p=0,002).

Statistički značajna razlika proizlazi iz činjenice da su udjeli studenata koji su svoje slaganje ocijenili s visokim stupnjem sedam, u drugoj grupi veći za 10% nego u prvoj, iz čega se može zaključiti kako je u vrijeme provođenja druge ankete, koncem 2018. godine, poznavanje

značenja društvenog poduzetništva među studentima na većoj razini nego u vrijeme provođenja prve ankete (koncem 2016. / početkom 2017. godine).

- ***Društveno poduzetništvo način je rješavanja sve većeg broja nezadovoljenih socijalnih potreba te smatram da edukacija o Društvenom poduzetništvu treba biti sastavni dio kurikuluma fakulteta.*** (hi-kvadrat=25,125, p=0,001)

Rezultati testiranja pokazuju da su studenti postali svjesniji utjecaja ostvarenih rezultata društvenog poduzetništva na umanjivanje socijalnih problema u određenoj zajednici. Stoga smatraju da je o društvenom poduzetništvu potrebno podučavati u programima visokoškolskih institucija pa je veći udio ispitanih studenata iz druge skupine izrazio maksimalno slaganje s postavljenom tvrdnjom.

- ***Moje iskustvo volontiranja u aktivnostima dobrotvornog društva odnosilo se na pomaganje siromašnih i bolesnih.*** (hi-kvadrat=64,775, p=0.000)

Statistički značajna razlika proizlazi iz činjenice da 9% studenata prve skupine nije steklo iskustvo volontiranja pomažući bolesnima i siromašnim i nije dalo odgovor na ovo pitanje, dok u drugoj skupini takvih studenata nemamo. Također razlika proizlazi i iz činjenice da je 15% studenata druge i samo 7% prve skupine izrazilo maksimalno slaganje s tvrdnjom.

U odnosu na ispitane studente u prvoj skupini, može se zaključiti da ispitani studenti iz druge skupine više prepoznaju vrijednosti koje donosi iskustvo volontiranja te da je više studenata iz druge skupine steklo iskustvo volontiranja pomažući određenoj ugroženoj skupini. Naprijed navedeno ukazuje na poboljšanje percepcije volontiranja među mladima.

- ***Volontirajući u neprofitnoj udruzi naučio/la sam da je suradnja javnog, privatnog i civilnog sektora ključna za postizanje altruističnih i nematerijalnih ciljeva orijentiranih prema ljudima u nepovoljnom socijalnom položaju.*** (hi-kvadrat=57,281, p=0,000)

Razlika u stavovima prema navedenoj tvrdnji proizlazi iz velike razlike u udjelima (24% prva skupina i 16% druga skupina ) studenata koji se nisu izjasnili ili su dali ocjenu jedan slaganju s tvrdnjom i također u razlici u udjelima (29% prva skupina i 37% druga skupina) studenata koji se maksimalno slažu s tvrdnjom.

Uočava se razlika među stavovima ispitanih studenata prve i druge skupine. U prvoj skupini ispitanih studenata 24% ih se nije izjasnilo ili je dalo ocjenu jedan s obzirom na gore iznesenu tvrdnju, dok je 29% ispitanih studenata iz prve skupine izrazilo maksimalno slaganje s

postavljenom tvrdnjom. U slučaju ispitanih studenata iz druge skupine, 16% njih se nije izjasnilo ili je dalo ocjenu jedan s obzirom na gore iznesenu tvrdnju, dok se 37% ispitanih studenata iz druge skupine maksimalno slaže s gornjom tvrdnjom. Navedeno može značiti da su ispitanici druge skupine imali više iskustva u volontiranju u radu neprofitnih udruga te su imali prilike spoznati važnost međusektorske suradnje.

- ***Zahvaljujući iskustvu volontiranja u društvenom poduzeću na društvene poduzetnike gledam kao na inovatore koji unaprjeđuju sustav uvođenjem novih pristupa i rješenja.*** (hi-kvadrat=65,656, p=0,000)

U prvoj skupini ispitanika 23% studenata se nije složilo ili nije odgovorilo na ovo pitanje, u drugoj su skupini svi odgovorili, a ne slaže ih se 14% , što je velika razlika. Isti udio od 14% u drugoj skupini je onih koji su slaganje s tvrdnjom označili s maksimalnom ocjenom sedam, dok je takvih u prvoj skupini samo 6%. Može se zaključiti da je u međuvremenu u hrvatskom društvu došlo do unaprjeđenja percepcije poduzetništva pa tako i društvenog poduzetništva. Studenti su postali otvoreniji prema volontiranju u svrhu poboljšanja opće dobrobiti te su zahvaljujući stečenom iskustvu spoznali vrijednosti inovatorstva koje se ostvaruje u društveno-poduzetničkim pothvatima.

U Republici Hrvatskoj suradnja sveučilišta i gospodarstva je nedostatna. Međutim, uloga suvremenog sveučilišta trebala bi biti obuhvatnija od njegove tradicionalne uloge u području istraživanja i poučavanja te bi se sveučilište trebalo uključivati i aktivno sudjelovati u pitanjima gospodarskog razvoja lokalnih zajednica (Dabić i Švarc, 2006). Niz je razloga nedjelotvornosti prijenosa znanja između sveučilišta i gospodarskih djelatnosti u Republici Hrvatskoj, poput krutosti institucija i sveučilišta te nesuglasja u pogledu mjerenja ostvarenih rezultata (Singer i Oberman Peterka, 2010).

## **6 MODEL RAZVOJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U ovom se poglavlju prezentiraju rezultati istraživanja o ulozi edukacije u razvoju društvenog poduzetništva i utjecaju edukacije o društvenom poduzetništvu na upravljane društvenim poduzećima koje je provedeno među predstavnicima županija, razvojnih agencija, društvenih poduzetnika i studenata u Republici Hrvatskoj. U završnom dijelu predložit će se model razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

### **6.1 REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**

Proces razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj limitiran je određenim barijerama te se odvija usporeno. Stoga je provedeno istraživanje koje je tražilo odgovore o razumijevanju koncepta društvenog poduzetništva i prepoznavanju uloge koju bi ono moglo imati u hrvatskom društvu. Ispitalo se mišljenje o razini dosadašnjeg razvoja društvenog poduzetništva te o mogućem utjecaju obrazovanja o društvenom poduzetništvu na njegov daljnji razvoj u Republici Hrvatskoj. Provedeno istraživanje nastojalo je utvrditi bi li kreiranje specifičnih obrazovnih programa o društvenom poduzetništvu i njihovo uključivanje u sustave formalnog institucionalnog i neformalnog obrazovanja unaprijedilo njegov razvoj i doprinijelo kvaliteti upravljanja organizacijama društvenog poduzetništva. Na osnovi navedenoga, postavljene su sljedeće hipoteze:

**H1: Obrazovanje o društvenom poduzetništvu ima pozitivan utjecaj na razvoj društvenog poduzetništva**

*H1a: Društveno poduzetništvo je razvijenije u županijama u kojima postoji obrazovanje o društvenom poduzetništvu*

*H1b: Potreba za obrazovanjem o društvenom poduzetništvu nije povezana/ne ovisi o razvijenosti županije*

**H2: Obrazovanje o društvenom poduzetništvu ima pozitivan utjecaj na uspješnost upravljanja u društvenom poduzetništvu**

**H3: Razvoj društvenog poduzetništva pozitivno utječe na socijalni i ekonomski razvoj lokalne zajednice i regije**

**H4: Povezanost socijalne misije i poduzetničke motivacije utječe na uspješnost upravljanja u društvenom poduzetništvu**

Provedeno je pilotno testiranje upitnika, kojim je utvrđen optimalan broj pitanja s ciljem postizanja što veće koncentracije ispitanika, uz prikupljanje odgovarajućeg broja podataka u što kraćem vremenskom periodu. Pitanja su posebno pojednostavljena, a neka i dodatno objašnjena radi razumijevanja pojedinih pojmova poput društvenog poduzetništva, društvenog poduzetnika, socijalnog uključivanja, neprofitnih udruga i dr., kako bi anketa bila jasnija ispitanicima, ali uz zadržavanje potrebne razine složenosti koja omogućava nedvosmisleno razumijevanje pitanja. Unos i obrada ankete provedena je primjenom statističkog paketa SPSS ver. 20, pri čemu su korištene metode deskriptivne i diferencijalne statistike.

Temeljem podataka prikupljenih anketnim istraživanjem testirane su hipoteze ovog rada.

**H1: Obrazovanje o društvenom poduzetništvu ima pozitivan utjecaj na razvoj društvenog poduzetništva, postavljene su dvije pomoćne hipoteze:**

***H1a) Društveno poduzetništvo je razvijenije u županijama u kojima postoji obrazovanje o društvenom poduzetništvu***

Iz opisanih intervjua s odabranim društvenim poduzetnicima u dijelu 5.2. zaključuje se da obrazovanje o društvenom poduzetništvu pozitivno utječe na njegov razvoj. Međutim, intervjui sa društvenim poduzetnicima pokazali su da su potrebna znanja o društvenom poduzetništvu stjecali na razne načine, ali vrlo malo kroz formalno obrazovanje. Za sam pojam saznali su u prethodnim poslovnim iskustvima te vlastitim radom u humanitarnim i dobrotvornim organizacijama. Neki su učili o društvenom poduzetništvu zahvaljujući suradnji s međunarodnim organizacijama koje su ih informirale i podučavale o društvenom poduzetništvu, kao NESsT ili s hrvatskim organizacijama za promicanje i razumijevanje društvenog poduzetništva, kao što je SLAP iz Osijeka. Neki su spoznaje o društvenom poduzetništvu stjecali sudjelujući na međunarodnim konferencijama o društvenom poduzetništvu, a rijetki na temelju vlastitog istraživanja i učenja jer ih je društveno poduzetništvo zaintrigiralo. Potrebno je istaknuti da su se svi društveni poduzetnici složili s činjenicom da im formalno obrazovanje nije omogućio stjecanje znanja o društvenom poduzetništvu.

Iako se u zadnje vrijeme, u Republici Hrvatskoj, počinje više govoriti o značaju društvenog poduzetništva, društveni poduzetnici smatraju da je to još uvijek nedovoljno pa je stoga tema društvenog poduzetništva slabo poznata u javnosti. Njihovo je mišljenje da bi stjecanje

potrebnih znanja za pokretanje društveno-poduzetničkih pothvata trebalo učiniti dostupnim, na svim razinama obrazovanja, što danas nije slučaj.

Anketirani studenti također su potvrdili potrebu uključivanja učenja o društvenom poduzetništvu u formalno obrazovanje. Studenti razumiju sam pojam „društveno poduzetništvo“, ali ne razumiju način na koji ono djeluje, što implicira potrebu dodatnog ulaganja u educiranje studenata o društvenom poduzetništvu u svrhu unaprjeđenja razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Rezultati anketiranja provedenog u prvoj i drugoj skupini studenata pokazuju da je ulaganje u edukaciju o društvenom poduzetništvu nedostavno te da učenje o društvenom poduzetništvu treba uključiti u kurikulume fakulteta jer bi veće znanje o društvenom poduzetništvu moglo doprinijeti učinkovitijem razvijanju novih modela rješavanja suvremenih socijalnih problema.

Izvršeno je ispitivanje razlike u znanju o društvenom poduzetništvu između studenata koji studiraju na fakultetima koji imaju sadržaje o društvenom poduzetništvu unutar kolegija poduzetništvo (1.skupina studenata) i one koji nemaju takav sadržaj (2. skupina studenata) dobiveni su sljedeći rezultati:

Potvrđena je statistički značajna razlika između dvije skupine studenata u stupnju slaganja s tvrdnjama:

- ***Društveno poduzetništvo koncept je koji integrira stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti.***

Rezultati hi-kvadrat testa ( $p=.001$ , hi-kvadrat=24.047, s.s.=6) za prvu tvrdnju pokazuju da je na fakultetima na kojima su se slušali kolegiji o društvenom poduzetništvu udio studenata prve skupine koji se slaže s navedenom tvrdnjom preko 60% dok je u drugoj grupi studenata udio oko 40%: Slaganje s tvrdnjom ocijenilo je sa četiri 8% studenata prve i 18% druge skupine.

- ***Upoznao/la sam se s konceptom društvenog poduzetništva za vrijeme dosadašnjeg školovanja i studiranja.***

Rezultati hi-kvadrat testa ( $p=.000$ , hi-kvadrat=41.143, s.s.=6) ukazuju na statistički značajnu razliku u slaganju s navedenom tvrdnjom (5. pitanje iz ankete). Studenti iz 1. skupine njih 41 % slaganje s tvrdnjom ocijenilo je s maksimalnim ocjenama (6 i 7), a samo 4 % minimalnom, dok je u 2. skupini razdioba ocjena slaganja s tvrdnjom ravnomjerna (između 9,5% i 16%).

Vrijedno je istaknuti činjenicu da se odgovori studenata razlikuju samo u dvije tvrdnje, iz čega se može zaključiti da ni kolegiji, unutar kojih postoje sadržaji koji se odnose na društveno poduzetništvo, nisu dostatni za postizanje odgovarajuće razine znanja o društvenom poduzetništvu. Tako ne postoje značajne razlike u odgovorima studenata koji se odnose na znanje o socijalnom poduzetništvu između onih studenata koji su imali prilike slušati kolegije o društvenom poduzetništvu tijekom prethodnog formalnog obrazovanja i onih koji tu mogućnost nisu imali. Slijedom navedenog može se zaključiti da su mogućnosti stjecanja odgovarajućeg znanja o društvenom poduzetništvu kroz formalno obrazovanje nedovoljne. Intervjuirani društveni poduzetnici su također odgovorili da nisu imali prilike naučiti o društvenom poduzetništvu tijekom svog formalnog obrazovanja.

Budući da ne postoji statistički značajna razlika u znanju o poduzetništvu između promatranih skupina studenata može se zaključiti da obrazovanje o društvenom poduzetništvu nije odgovarajuće i ne doprinosi na odgovarajući način razvoju društvenog poduzetništva, iz navedenog slijedi da se hipoteza

*H1a) Društveno poduzetništvo je razvijenije u županijama u kojima postoji obrazovanje o društvenom poduzetništvu*

odbacuje.

***H1b: Potreba za obrazovanjem o društvenom poduzetništvu nije povezana/ne ovisi o razvijenosti županije***

Rezultati ankete provedene s predstavnicima županija pokazuju da predstavnici županija nedovoljno poznaju značenje društvenog poduzetništva jer se 23.1% ispitanika složilo s tvrdnjom da je društveno poduzetništvo inicijativa koju poduzima pojedinac ili privatna organizacija radi rješavanja važnih socijalnih pitanja u zajednici, dok ih se 15.4% nije složilo. Međutim, čak 23.1% ispitanika nije sigurno je li tvrdnja točna ili netočna što je pokazatelj njihovog nedovoljnog poznavanja značenja samog pojma te površnog poznavanja uloge društvenog poduzetništva u zajednici kao i uloge društvenog poduzetnika.

Iz grafikona u dijelu 5.3. vidi se kako u slabije razvijenim jedinicama regionalne samouprave, županijama koje djeluju kao potporne institucije u razvoju društvenog poduzetništva,

potpunije razumiju značaj i ulogu društvenog poduzetništva (Brodsko-posavska i Vukovarsko–srijemska županija). Tako je postotak godišnjeg ulaganja u potporu pothvatima društvenog poduzetništva viši u Brodsko-posavskoj (84%) i Vukovarsko–srijemskoj županiji (77%), nego u Dubrovačko-neretvanskoj (16%) i Primorsko-goranskoj županiji (39%).

Koliko su studenti obrazovani o društvenom poduzetništvu i postoje li značajne razlike u njihovom znanju s obzirom na mjesto studiranja utvrđeno je provođenjem hi-kvadrat testa.

Rezultati hi-kvadrat testa pokazali su da ne postoje značajne razlike u odgovorima studenata na pitanja koja su ispitivala njihovo poznavanje pojma društveno poduzetništvo:

- Društveno poduzetništvo koncept je koji integrira stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti. (Hi-kvadrat=10.314, p=0.112)
- Misija je neprofitnih organizacija služenje javnosti te one spadaju u društveno poduzetništvo. (Hi-kvadrat=8.508, p=0.203)
- Društveni poduzetnik nudi robu ili usluge na tržištu na poduzetnički i inovativan način te koristi ostvarenu dobit primarno za ispunjavanje socijalnih ciljeva.(Hi-kvadrat=0.508).

Hi-kvadrat testom također se ispitala razlika u načinu stjecanja spoznaja o društvenom poduzetništvu među studentima, s obzirom na mjesto studiranja. Utvrđeno je da postoji značajna razlika, s obzirom na mjesto studiranja, u stupnju slaganja sa sljedećim tvrdnjama:

Upoznao/la sam se s konceptom društvenog poduzetništva za vrijeme dosadašnjeg školovanja i studiranja. (hi-kvadrat=51.86 p=.000)

Udio studenata koji se slažu s ovom tvrdnjom, a studiraju u Zagrebu je 46%, dok je takvog mišljenja samo 13% njihovih kolega koji studiraju u Dubrovniku, 21% u Splitu i 29% u Osijeku. Također postoji značajan utjecaj mjesta studiranja na postotak studenata koji se slaže s tvrdnjom:

Oglašavanje o aktivnostima kojim gradska uprava potiče socijalno uključivanje nezaposlenih motiviralo me je za vlastito istraživanje o društvenom poduzetništvu.(hi- kvadrat=12,708, p=0.048)

Udio studenata čiji je stupanj slaganja s ovom tvrdnjom minimalan (51% ) u Dubrovniku, dok je u ostalim gradovima najveći postotak studenata koji se djelomično slažu s tvrdnjom i to 54% u Zagrebu, 60% u Splitu i 47% u Osijeku.



Odgovori na pitanja o stjecanju spoznaja o društvenom poduzetništvu putem medijske promidžbe dobrih primjera u Hrvatskoj (hi-kvadrat=12.218,  $p=0.057$ ) i o edukaciji o društvenom poduzetništvu kao sastavnom dijelu kurikuluma fakulteta (hi-kvadrat=12.074,  $p=0.06$ ) ne razlikuju se značajno s obzirom na mjesto studiranja.

Studenti se slažu da je na fakultetima neophodna edukacija o društvenom poduzetništvu te da društveno poduzetništvo treba biti sastavni dio kurikuluma fakulteta (maksimalni stupanj slaganja s tvrdnjom iskazalo je 48% studenata u Zagrebu, 42% u Dubrovniku, 34% u Splitu i 31% u Osijeku), a najveći je dio studenata djelomično potvrdio da je spoznaje o društvenom poduzetništvu stekao na osnovi medijske promidžbe dobrih primjera društvenog poduzetništva u Hrvatskoj i to 69% njih iz Splita, 65% iz Osijeka, 55% iz Zagreba i 49% iz Dubrovnika.

Na osnovi provedenog istraživanja utvrđeno je da pojam i značenje društvenog poduzetništva nisu dovoljno poznati široj javnosti. Iz provedenih intervjua sa društvenim poduzetnicima, u dijelu 5.2, zaključuje se da je jedna od prepreka razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj nedostatna edukacija o društvenom poduzetništvu, kako samih društvenih poduzetnika, tako i predstavnika institucija koje bi trebale podupirati razvoj društvenog poduzetništva. Zbog nedovoljne informiranosti o društvenom poduzetništvu i njegovoj ulozi u društvenom razvoju, u Republici Hrvatskoj nedostaje sustavno poticanje razvoja društvenog poduzetništva te potpora aktivnostima društvenog poduzetništva od državnih i lokalnih vlasti. Rezultati provedene ankete sa predstavnicima županija, te razvojnih agencija kao potpornih institucija u razvoju društvenog poduzetništva, u dijelu 5.3, ukazuju na činjenicu da je za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj nužno poboljšanje razumijevanja uloge koju društveno poduzetništvo može imati u hrvatskom društvu. Svi ispitanici u ovom istraživanju zaključili su da je za daljnji razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj nužna edukacija na svim razinama, od uvođenja edukativnih programa o društvenom poduzetništvu u srednjoškolsko i visokoškolsko obrazovanje do omogućavanja dostupnosti edukacije o društvenom poduzetništvu kroz programe neformalnog obrazovanja. Rezultati ispitivanja su pokazali kako bi unaprjeđenje edukacije o društvenom poduzetništvu imalo dvojak rezultat. U prvom redu edukacija o društvenom poduzetništvu bi doprinijela potrebnom razumijevanju značenja i uloge društvenog poduzetništva što bi utjecalo na djelotvornije prepoznavanje povoljne prilike za poduzimanje društveno-poduzetničkih aktivnosti na opću dobrobit. Kao drugo, omogućavanje kontinuiranog učenja o društvenom

poduzetništvu pomoglo bi postojećim društvenim poduzetnicima bolje i uspješnije upravljati provedbom društveno-poduzetničkih aktivnosti koje poduzimaju.

Na osnovi dobivenih rezultata navedenih anketa i intervjua potvrđuje se hipoteza:

*H1b: Potreba za obrazovanjem o društvenom poduzetništvu nije povezana/ne ovisi o razvijenosti županije*

Nadalje u istraživanju se želi dokazati hipoteza **H1: Obrazovanje o društvenom poduzetništvu ima pozitivan utjecaj na razvoj društvenog poduzetništva.**

Kako bi se dokazala hipoteza H1, izvršena je faktorska analiza odgovora na 12 pitanja koja su postavljena svim studentima. Faktorskom analizom dobivena je korelacijska matrica. Korelacijska matrica osnova je provođenja faktorske analize, sadrži koeficijente korelacija manifestnih varijabli. Budući da su studenti izražavali stupanj svog slaganja s postavljenim tvrdnjama, vrijednosti podataka su se mjerile ordinalnom ljestvicom i u tablici su dane vrijednosti Spearmanovog koeficijenta korelacije. Koeficijent korelacije pokazuje u kojoj su mjeri promjene jedne varijable povezane s promjenama vrijednosti druge varijable, a predznak koeficijenta korelacije nam definira smjer povezanosti.

Kako bi se procijenila jakost veze između različitih varijabli koje utječu na spremnost studenata odnosno želju da postanu društveni poduzetnici, a time i na razvoj društvenog poduzetništva, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije i prikazani u tablici 27.

Tablica 27 Korelacija između varijabli (svi studenti, N=953)

	AS	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
T1	5,42	1,180											
T2	5,23	1,443	,184**										
T3	5,14	1,350	,247**	,236**									
T4	3,62	1,644	,050	,166*	,108								
T5	4,25	1,875	,021**	,075*	,205**	,273**							
T6	3,14	1,690	-,006	,059	,107	,514**	,358**						
T7	5,23	1,290	,348**	,168**	,233**	,127**	,261**	,158**					
T8	3,79	2,129	,076*	,091**	,045	,281**	,148**	,266**	,141**				
T9	4,19	2,122	,106*	,129**	,048	,196**	,112**	,228**	,207**	,678**			
T10	4,14	2,011	,120*	,128**	,110**	,225**	,121**	,259**	,213**	,649**	,736**		
T11	4,54	1,710	,204**	,175**	,118**	,228**	,203**	,258**	,280**	,307**	,276**	,331**	
T12	5,37	1,427	,227**	,158**	,127**	,155**	,160**	,180**	,363**	,274**	,270**	,254**	,479**

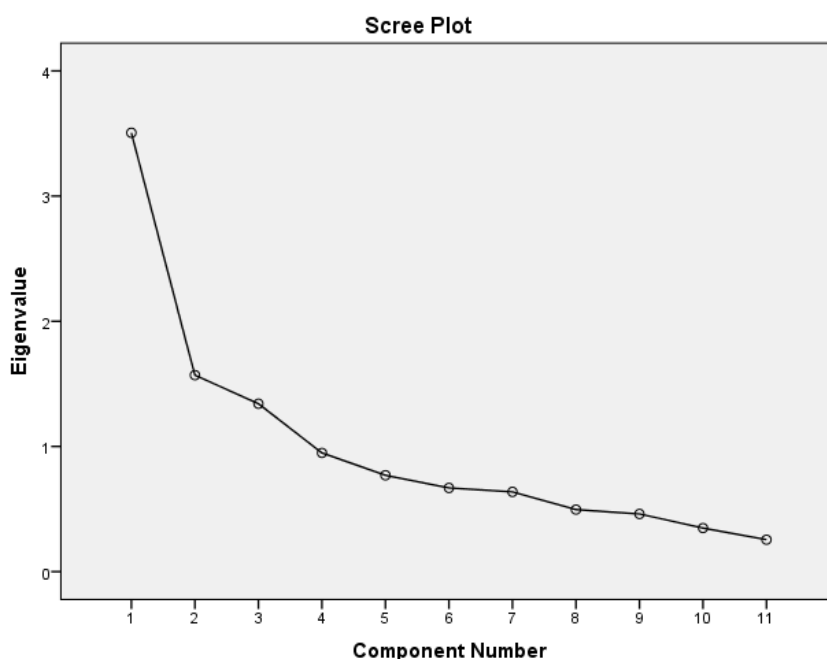
Izvor: Proračun autorice uz pomoć SPSS 20

U tablici je AS: aritmetička sredina; SD: standardna devijacija; Preostale vrijednosti predstavljaju bivarijantnu korelaciju između varijabli sa statističkom značajnošću: \*\*<0,01, \*<0,05. Na temelju rezultata provedene korelacijske analize zaključeno je da postoji pozitivna i statistički značajna povezanost velikog broja varijabli, ali ona je većinom slaba.

Kod tvrdnje 12 „Želim doprinjeti rješavanju socijalnih problema u zajednici koristeći vlastite talente radi postizanja društvenog cilja“, uočava se pozitivna i statistički značajna korelacija sa preostalim tvrdnjama, što implicira da na spremnost studenata da postanu društveni poduzetnici utječu sve ispitane varijable. Također se dolazi do zaključka o dobroj povezanosti između iskustva volontiranja u neprofitnim udrugama i prepoznavanja uloge društvenog poduzetnika te se ističe vrlo dobra povezanost između iskustva volontiranja kao načina učenja o društvenom poduzetništvu i razumijevanja značaja društvenog poduzetništva u smislu društvenog razvoja.

Kao metoda ekstrakcije korištena je analiza glavnih komponenti (principal components), pri čemu je u broju određivanja faktora korišten Kaiserov kriterij i Cattelijev dijagram.

Prema Kaiserovom kriteriju u model mogu biti uključeni oni faktori kod kojih je ukupna svojstvena vrijednost, ukupna varijanca koju objašnjava svaki faktor, veća od jedan.



Graf 9 Cattelijev dijagram

Kod Cattelijevog dijagrama odabire se broj faktora kod kojih dolazi do značajnog pada u indeksu svojstvenih vrijednosti. Na temelju ova dva uvjeta izabrana su tri faktora.

Od metoda rotacije primijenjena je varimax metoda nakon koje su izabrana tri faktora i utvrđene vrijednosti koje ih definiraju. Rezultati analize prikazani su u tablici.

Tablica 28 Faktorska struktura nakon varimax rotacije faktora

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Faktori		
	1	2	3
tvrdnja1			,763
tvrdnja3			,602
tvrdnja4		,780	
tvrdnja5		,597	
tvrdnja6		,835	
tvrdnja7			,699
tvrdnja8	,840		
tvrdnja9	,892		
tvrdnja10	,875		

Izvor: Proračun autorice iz SPSS 20

Tablica 29 Vrijednost Kaiser\_Meyer-Olkin (KMO) testa i Batlettovog testa prikazani su u tablici

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,787
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2780,104
	Df	55
	Sig.	,000

Izvor: Proračun autorice iz SPSS 20

Kao što je istaknuto, prema Kaiserovom kriteriju, u model mogu biti uključeni faktori čija je svojstvena vrijednost veća od jedan, i iz tablice se može uočiti da tri faktora zadovoljavaju uvjet i oni objašnjavaju 58,332 posto ukupne varijance, što je prihvatljivo.

Tablica 30 Analiza glavnih komponenti

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,506	31,869	31,869	3,506	31,869	31,869	2,651	24,102
2	1,570	14,271	46,140	1,570	14,271	46,140	1,955	17,777	41,879
3	1,341	12,192	58,332	1,341	12,192	58,332	1,810	16,453	58,332
4	,948	8,622	66,954						
5	,770	6,997	73,951						
6	,669	6,079	80,030						
7	,637	5,790	85,820						
8	,495	4,504	90,324						
9	,461	4,191	94,515						
10	,348	3,164	97,679						
11	,255	2,321	100,000						

Izvor: Proračun autorice iz SPSS 20

Kako bi se procijenila pouzdanost primijenjenih mjernih ljestvica, korišten je Cronbach alfa koeficijent i on iznosi 0,779.

Faktor 1 čine tvrdnje od 8, 9 i 10 koje se odnose na iskustva volontiranja pa je nazvan „utjecaj volontiranja“. Tvrdnja koja ima najveću vrijednost faktorske težine je tvrdnja 10, a ona govori o pozitivnom utjecaju volontiranja na shvaćanje uloge društvenog poduzetnika među studentima. ( $\alpha=0,868$ )

Faktor 2 nazvan je „informiranje o društvenom poduzetništvu“ jer pripadajuće varijable 4, 5 i 6 obuhvaćaju razne načine formalnog i neformalnog informiranja o društvenom poduzetništvu, putem medija, oglašavanja u gradskim upravama ili za vrijeme školovanja. ( $\alpha=0,645$ )

Faktor 3 nazvan je „edukacija ili znanje o društvenom poduzetništvu“, obuhvaća tvrdnje 1, 3 i 7 koje mjere znanje o društvenom poduzetništvu, o funkciji društvenog poduzetnika i slaganje s tvrdnjom da društveno poduzetništvo treba biti sastavni dio kurikuluma fakulteta. Tvrdnje 1 i 7 izdvajaju se visokom faktorskom težinom u ovom faktoru, a one se odnose na poznavanje definicije društvenog poduzetništva i svjesnosti da ono treba biti sastavni dio kurikuluma fakulteta. ( $\alpha=0,647$ )

Kako bi se utvrdila značajnost glavnih faktora koji utječu na odluku studenta da postane društveni poduzetnik, provedena je višekriterijalna regresijska analiza.

Pearsonovi koeficijenti korelacije prikazani su u tablici 31. Koeficijenti korelacije između varijable društveni poduzetnik i faktora volontiranje, informiranost i edukacija su značajni i pozitivni, ali njihove vrijednosti nisu previsoke. Koeficijent korelacije između faktora informiranost i edukacija je negativan, što se može objasniti činjenicom da studenti koji imaju veće znanje o društvenom poduzetništvu imaju mišljenje da mediji, dosadašnje školovanje i oglašavanje o društvenom poduzetništvu nije dostatno

Tablica 31 Pearsonovi koeficijenti korelacije

		<b>Correlations</b>			
		Socijalni poduzetnik	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Socijalni poduzetnik	Pearson Correlation	1	,253**	,117**	,656**
Factor 1	Pearson Correlation	,253**	1	,071*	,041
Factor 2	Pearson Correlation	,117**	,071*	1	-,115**
Factor 3	Pearson Correlation	,656**	,041	-,115**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: Proračun autorice iz SPSS 20

Korigirani koeficijent višestruke korelacije, tablica 32., pokazuje da se 51% varijabilnosti u spremnosti studenta da postane društveni poduzetnik može objasniti linearnom kombinacijom faktora volontiranje, informiranje i edukacija.

Tablica 32 Reprerzentativnost modela

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716 <sup>a</sup>	,513	,511	1,004

a. Predictors: (Constant), Factor 3, Factor 2, Factor 1

Izvor: Proračun autorice iz SPSS 20

Nadalje je proveden test o značajnosti regresijskog modela (tablica 33.) te on pokazuje da postoji barem jedna regresorska varijabla koja je signifikantna za objašnjenje varijabilnosti zavisne varijable, tj. da postoji barem jedan parametar različit od nule. Iz tablice ANOVA, u kojoj su prikazani rezultati testiranja hipoteze da ne postoji povezanost zavisne varijable sa linearnom kombinacijom nezavisnih varijabli (faktora), zaključuje se da se hipoteza odbacuje i da se model može primijeniti za opis utjecaja navedenih faktora na želju studenta da postane društveni poduzetnik.

Tablica 33 ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	966,715	3	322,238	319,705	,000 <sup>b</sup>
	Residual	919,227	912	1,008		
	Total	1885,942	915			

Izvor: Proračun autorice iz SPSS 20

U tablici 34. dani su rezultati t-testa kojim se ispituje značajnost svake pojedine varijable u modelu, stupac Sig. pokazuje da su sva tri faktora značajna za želju ili spremnost studenta da postane društveni poduzetnik. Korelacije između varijabli prikazane su u tablici 31, ali osim toga treba ispitati da li između varijabli postoji značajna multikolinearnost. Stupci Tolerance (vrijednosti su veće od 0,1) i VIF- Faktor inflacije varijance (vrijednosti su manje od 10) u tablici 34. potvrđuju da ne postoji varijabla u modelu koja bi se trebala isključiti i da nema značajne multikolinearnosti u modelu.

Tablica 34 Koeficijenti višestruke regresije

Coefficients <sup>a</sup>									
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
(Const.)	5,262	,034		155,102	,000	5,196	5,329		
Factor 1	,328	,036	,213	9,185	,000	,258	,398	,992	1,008
Factor 2	,252	,033	,178	7,627	,000	,187	,316	,981	1,019
Factor 3	,879	,031	,668	28,648	,000	,819	,939	,984	1,016

a. Dependent Variable: soc.poduz.

Izvor: Proračun autorice iz SPSS 20

Iz tablice 34 zaključuje se da je jednadžba modela

$$Y = 5,262 + 0,328 * F_1 + 0,252 * F_2 + 0,879 * F_3$$

U jednadži modela Y je zavisna varijabla i odnosi se na spremnost (želju) studenta da postane društveni poduzetnik, a nezavisne varijable su parcijalni regresijski koeficijenti: F1-volontiranje, F2-informiranje, F3-edukacija.

Parcijalni regresijski koeficijent odražava (parcijalni) utjecaj jedne od nezavisnih varijabli na srednju vrijednost zavisne varijable, kada su vrijednosti ostalih nezavisnih varijabli uključenih u model održavane konstantnima. U višestrukoj regresiji, može se, ne samo uključivati veći broj nezavisnih varijabli u model, već i «izolirati» utjecaj svake pojedine nezavisne varijable na varijablu Y od ostalih nezavisnih varijabli uključenih u model. Iz jednadžbe modela se vidi da su utjecaji svih faktora na želju studenta da postane društveni poduzetnik pozitivni i da najveći utjecaj ima edukacija.

Ako bi se edukacija-znanje studenta povećalo za jedan, a ostale nezavisne varijable ostale nepromjenjene, spremnost tj. želja studenta da postane društveni poduzetnik povećala bi se za 0,879, utjecaj volontiranja je 0,328, a utjecaj informiranja 0,252, kad su vrijednosti ostalih varijabla konstante.

Kako bi se pokazalo da li su svi faktori jednako značajni u modelu i ima li smisla u model uvoditi nove varijable, napravljena je analiza utjecaja svakog pojedinog faktora i prikazana u tablici 35.



Tablica 35 Analiza utjecaja faktora

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,253 <sup>a</sup>	,064	,063	1,390	,064	62,670	1	914	,000
2	,272 <sup>b</sup>	,074	,072	1,383	,010	9,657	1	913	,002
3	,716 <sup>c</sup>	,513	,511	1,004	,439	820,722	1	912	,000

a. Predictors: (Constant), Factor 1

b. Predictors: (Constant), Factor 1 , Factor 2

c. Predictors: (Constant), Factor 1, Factor 2, Factor 3

Izvor: Proračun autorice iz SPSS 20

Doprinos objašnjenju varijabilnosti u spremnosti studenta da postane društveni poduzetnik prikazan je u stupcu R Square Change iz kojeg se vidi da je 6,4% varijabilnosti objašnjeno s faktorom „Volontiranje“, 1% s faktorom „Informiranje“ i 43,9% s faktorom „Edukacija“. Iz navedenog se može zaključiti da informiranje nije značajna varijabla u modelu ( vrijednost je manja od 5%) i da bi se mogla iz modela isključiti, a najvažnija varijabla je edukacija i ona ima najveći utjecaj na spremnost studenta da postane društveni poduzetnik.

Navedeni faktori odražavaju stav studenata o važnim utjecajima na daljnji razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Prema navedenoj analizi, prethodno iskustvo volontiranja u raznim aktivnostima pomoći socijalno ranjivim skupinama, značajno doprinosi interesu za budući razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Dosadašnje informiranje o društvenom poduzetništvu nije odgovarajuće iako ga se smatra važnim za razvoj društvenog poduzetništva i poradi toga je ostavljen u modelu, neophodno je poboljšati načine širenja informacija o društvenom poduzetništvu.

Najveći utjecaj na razvoj društvenog poduzetništva, prema odgovorima studenata, ima edukacija. Veći nivo znanja o društvenom poduzetništvu i stav da društveno poduzetništvo treba biti dio obaveznog kurikuluma fakulteta ima značajan pozitivan utjecaj na želju studenta da postane društveni poduzetnik, a samim time i na razvoj društvenog poduzetništva, čime je dokazana hipoteza *H1: Obrazovanje o društvenom poduzetništvu ima pozitivan utjecaj na razvoj društvenog poduzetništva.*

## **H2 Obrazovanje o društvenom poduzetništvu ima pozitivan utjecaj na uspješnost upravljanja u društvenom poduzetništvu**

Intervjui s društvenim poduzetnicima su pokazali da su ih znanja o društvenom poduzetništvu stečena kroz edukacije i mentorstva koja su provodile međunarodne organizacije ili kroz provedbu projekata s međunarodnim partnerima osnažila za daljnje djelovanje na razvoju društvenog poduzetništva, poslužila su kao podloga za kreiranje novih modela rješavanja socijalnih pitanja te pomogla u ostvarivanju ciljeva organizacije i prepoznavanju vlastite pozicije o odnosu na socijalnu misiju.

Odgovori ispitanika: studenata, postojećih društvenih poduzetnika i predstavnika razvojnih agencija u Republici Hrvatskoj pokazuju da se društvenim poduzetništvom bave osobe koje vode organizacije civilnog društva i koje nemaju poduzetničkih vještina. Iz njihovih odgovora se može zaključiti kako bi menadžerima postojećih društvenih poduzeća trebalo učiniti dostupnom edukaciju o društvenom poduzetništvu u svrhu uspješnijeg upravljanja organizacijama društvenog poduzetništva i učinkovitije provedbe društveno-poduzetničkih pothvata. Odgovori društvenih poduzetnika, također, pokazuju kako su društveni poduzetnici svjesni važnosti stečenog znanja o društvenom poduzetništvu za njihova daljnja nastojanja i njihovo buduće društveno-poduzetničko djelovanje.

U svrhu unaprjeđenja znanja o društvenom poduzetništvu i uspješnije provedbe društveno-poduzetničkih aktivnosti, i sami društveni poduzetnici provode edukacije o društvenom poduzetništvu namijenjene dionicima iz javnog i socijalnog sektora radi njihovog mogućeg doprinosa jačanju razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj (Tablica 17, str.181). Intervjui s društvenim poduzetnicima su pokazali da je najčešći motiv za pokretanje društveno-poduzetničkih pothvata bila njihova želja da doprinesu poboljšanju socijalne ravnoteže za određenu ranjivu skupinu društva. Vođeni socijalnim motivima, učili su o društvenom poduzetništvu razmjenjujući iskustva s postojećim organizacijama koje su se bavile društvenim poduzetništvom te sudjelujući na predavanjima i radionicama međunarodnih organizacija što je doprinjelo poboljšanju njihova vođenja aktivnosti društvenog poduzetništva i uspješnijem upravljanju društvenim poduzećima. Stečena znanja o društvenom poduzetništvu, uglavnom putem neformalnih oblika obrazovanja, poboljšala su društveno-poduzetničko djelovanje društvenih poduzetnika i unaprijedila njegove rezultata što potvrđuje hipotezu:

*H2 Obrazovanje o društvenom poduzetništvu ima pozitivan utjecaj na uspješnost upravljanja u društvenom poduzetništvu*

### **H3: Razvoj društvenog poduzetništva pozitivno utječe na socijalni i ekonomski razvoj lokalne zajednice i regije**

Iz intervjua sa hrvatskim društvenim poduzetnicima pokazalo se da svojim djelovanjem postojeća društvena poduzeća omogućuju stvaranje novih radnih mjesta i zapošljavanje osoba s invaliditetom, što utječe na smanjivanje socijalne isključenosti i unaprjeđenje socijalnog položaja ovih skupina, ali i doprinosi poboljšanju kvalitete života njihovih obitelji. Proizvodi društvenih poduzeća postali su *brend* u gradovima u kojima djeluju, kao što je slučaj čokoladnih pralina koje se proizvode u društvenom poduzeću HEDONA iz Križevaca. Djelovanje društvenih poduzetnika potaknulo je otvaranje i održavanje međusektorske suradnje, što svjedoči primjer ACT grupe iz Čakovca. Ispunjenje socijalne misije uz zadovoljavanje ekonomskog cilja omogućilo je zapošljavanje osoba s invaliditetom, o čemu najbolje svjedoči primjer udruge PRIJATELJ iz Metkovića. Osim zapošljavanja osoba iz marginaliziranih društvenih skupina, djelovanje socijalne zadruge HUMNA NOVA, kroz prikupljanje, recikliranje i daljnu obradu tekstilnog otpada, doprinosi očuvanju zdravog okoliša. Društveni poduzetnici su svjesni pozitivnog utjecaja koji imaju rezultati njihovih društveno-poduzetničkih aktivnosti na poboljšanje opće dobrobiti. Na temelju provedenih intervjua s društvenim poduzetnicima može se zaključiti da njihovo društveno-poduzetničko djelovanje ima pozitivan ekološki utjecaj, npr. djeluje na smanjenje količine tekstila na odlagalištima ili sprječava stvaranje stakleničkih plinova

Iz intervjua s predstavnicima razvojnih agencija može se zaključiti da uspješno provedeni projekti društvenog poduzetništva u županijama doprinose boljoj socijalnoj ravnoteži, što utječe na stvaranje društvene vrijednosti, a time i na napredak gospodarske situacije. U razvojnim agencijama dijele mišljenje da projekti društvenog poduzetništva, stvarajući dodanu vrijednost, unaprjeđuju kvalitetu života u zajednici. Društveni poduzetnici uočavaju doprinos svojih društveno-poduzetničkih pothvata u stvaranju nove društvene vrijednosti, što se očituje u integraciji marginaliziranih skupina i njihovom zapošljavanju koje omogućuju socijalna poduzeća (Tablica 15, str. 178 ), poticanju međusektorske suradnje, očuvanju okoliša, zdravom odrastanju novih generacija, poticanju ženskog poduzetništva i očuvanju kulturne baštine. Lokalne vlasti slabo prepoznaju društveno-poduzetničke aktivnosti, stoga ne

pružaju adekvatnu potporu društveno-poduzetničkom djelovanju kako financijsku, tako i u smislu pomoći u stvaranju potrebnog pravnog i institucionalnog okvira.

Prema mišljenju predstavnika razvojnih agencija, s obzirom na mali broj projekata društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, ekonomski učinci za zajednicu ne trebaju biti u prvom planu, iako su važni za održivost društvenog poduzeća. S obzirom da društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj još uvijek čine društveno-poduzetničke aktivnosti pojedinih udruga i društvenih poduzeća, u razvojnim agencijama smatraju kako je to nedovoljno za uočavanje ekonomskog napretka zajednice. Primarni su učinci društveno-poduzetničkih aktivnosti u korist socijalnog napretka zajednice. Rezultati uspješno provedenih društveno-poduzetničkih pothvata povoljno utječu na poboljšanje socijalnog položaja marginaliziranih skupina.

Daljnijim razvijanjem društveno-poduzetničkih pothvata pružaju se nove prilike teže zapošljivim skupinama društva te na taj način, osim pojedinaca iz navedenih skupina, profitiraju i njihove obitelji i zajednica u cjelini. Sve navedeno potvrđuje hipotezu:

*H3: Razvoj društvenog poduzetništva pozitivno utječe na socijalni i ekonomski razvoj lokalne zajednice i regije*

#### **H4: Povezanost socijalne misije i poduzetničke motivacije utječe na uspješnost upravljanja u društvenom poduzetništvu**

Navedena hipoteza polazi od pretpostavke kako sinergija socijalne misije i poduzetničke motivacije dovodi do uspješnog upravljanja društveno-poduzetničkim pothvatima. Stoga se u anketi upućenoj studentima htjelo ispitati jesu li oni zainteresirani za eventualno pokretanje društveno-poduzetničkih pothvata. Njihovi su odgovori pokazali da su spremni koristiti vlastite talente u cilju rješavanja socijalnih problema u zajednici i unaprjeđenja općeg dobra. Vlastiti motiv za bavljenje društvenim poduzetništvom 29.6% ispitanika iz prve skupine i 33% ispitanika iz druge skupine nalazi u obitelji i bližoj okolini. Čak 49,9% prve i 53,9% druge skupine ispitanih studenata spremno je pomoći u rješavanju socijalnih pitanja u sredini u kojoj žive dobrovoljnim ulaganjem vlastite darovitosti u svrhu opće dobrobiti. Odgovori studenata na pitanje o motivima za moguće društveno-poduzetničko djelovanje podudaraju se s odgovorima društvenih poduzetnika o tome što čini njihovu motivaciju za bavljenje društvenim poduzetništvom.

Društveni poduzetnici većinom su odgovorili da društveno korisne ciljeve postižu upornim radom, strpljenjem, osobnim primjerom u istraživačkim i razvojnim projektima, edukacijom,

zapošljavanjem i osnaživanjem ugroženih skupina, redistribucijom dobiti u razvojne programe u lokalnoj zajednici, umrežavanjem radi postizanja cilja i doprinosom očuvanju okoliša. Motiv za pokretanje društvenog poduzetništva nikad nije financijske prirode, nego ih motivira altruistični cilj.

U razgovorima s društvenim poduzetnicima vidimo da, usporedo s postavljenim socijalnim ciljem poput zapošljavanja ranjivih skupina, smanjenja onečišćenja prirode, poticanja odgovornog roditeljstva i obiteljskog života radi ostvarivanja zdravog djetinjstva, jačanja ženskog i malog poduzetništva te očuvanja tradicije i hrvatske kulturne baštine, organizacije društvenog poduzetništva poduzimaju poduzetničke aktivnosti kako bi osigurale profitabilnost u svrhu ostvarenja socijalne misije. Odgovornost prema postavljenim socijalnim ciljevima motivira društvene poduzetnike za uporan rad i ustrajnost, što utječe na uspješno ostvarenje poduzetničkog pothvata.

Ispitani društveni poduzetnici smatraju kako je osobito važno da društvena poduzeća posluju prema visokim moralnim načelima u čemu trebaju biti uzor svim drugim poduzećima. Dosljednost etičkog postupanja zaposlenika i menadžera socijalnih poduzeća stvara dodanu vrijednost proizvoda ili usluge, što predstavlja društvenu vrijednost. Prednost koju društveni poduzetnici daju ispunjavanju socijalnih ciljeva predstavlja vrlo visoku motivaciju društvenih poduzetnika za ostvarenje poduzetničke ideje u odnosu na konvencionalne poduzetnike. Intervjui s društvenim poduzetnicima su potvrdili dosljednost u provedbi socijalnih i ekonomskih ciljeva oglednih društvenih poduzeća (Tablica 16., str. 179). Odgovori predstavnika razvojnih agencija potvrdili su da su ciljevi društvenih poduzetnika u prvom redu plemeniti te socijalna svrha poslovanja pozitivno utječe na djelotvornost aktivnosti i ostvarenje poduzetničkih ciljeva jer je za uspješnu realizaciju pothvata potrebno odgovorno poduzetničko poslovanje. U razvojnim agencijama cijene plemenite ciljeve koje postavljaju društveni poduzetnici te smatraju da svrha djelovanja, visoka motivacija, volja i upornost doprinose ostvarenju poduzetničke ideje i socijalnog cilja, a time i uspješnom upravljanju društveno-poduzetničkim pothvatom. Sve navedeno potvrđuje hipotezu:

*H4: Povezanost socijalne misije i poduzetničke motivacije utječe na uspješnost upravljanja u društvenom poduzetništvu*

## **6.2 ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj polako se razvija. Iako djelovanje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj nije regulirano posebnim zakonom, njegove su

aktivnosti omogućene unutar postojećih propisa. Osim nepotpunog zakonskog okvira, organizacije društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj suočavaju se i s preprekama nedovoljnog razumijevanja značenja i uloge društvenog poduzetništva. U složenim poslijeratnim prilikama u Republici Hrvatskoj dolazi do sve veće socijalne isključenosti nezaposlenih i ostalih ranjivih skupina. Posljedice gospodarske i socijalne krize dovode do raslojavanja obitelji te do pojave raznih oblika ovisnosti i štetnog ponašanja. Radi ublažavanja socijalnih problema udrugama je omogućeno obavljanje ekonomskih aktivnosti sa socijalnom svrhom što je potaknulo razvoj društveno-poduzetničkih aktivnosti ovih organizacija te doprinjelo održivosti njihove socijalne misije. Stoga se na društveno poduzetništvo još uvijek gleda kao na aktivnosti neprofitnih udruga te je za budući razvoj društvenog poduzetništva nužno poboljšati postojeću informiranost i obrazovanje o društvenom poduzetništvu. Zbog nedovoljnog znanja o socijalnom poduzetništvu kojim raspolažu odgovorni dionici, institucije i udruge civilnog društva, nedostaje inicijative za poduzimanje društveno-poduzetničkih pothvata radi rješavanja socijalnih pitanja te je i županijska potpora razvoju društvenog poduzetništva vrlo ograničena. Premda nedovoljna potpora županija djelovanju društvenih poduzetnika proizlazi iz nepotpunog razumijevanja uloge društvenog poduzetništva, županije ne surađuju s visokoškolskim institucijama na svojem području u svrhu unaprjeđenja informiranosti i edukacije o društvenom poduzetništvu. Iako organizacije koje se bave društvenim poduzetništvom i same organiziraju edukacije i radionice o društvenom poduzetništvu, to je još uvijek nedovoljno što utječe na slabu zastupljenost društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Zato je prema mišljenju svih ispitanika potrebno uvođenje edukacije o društvenom poduzetništvu u formalne programe srednjoškolskog i visokoškolskog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Dostupnost edukacije o društvenom poduzetništvu unaprijedila bi razumijevanje uloge društvenog poduzetnika i njegova doprinosa socijalnom i ekonomskom napretku pojedine lokalne zajednice što bi potaklo razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Premda proces razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj slabo napreduje, odgovori društvenih poduzetnika i predstavnika regionalnih agencija su pokazali da se uočavaju pozitivni socijalni učinci njegova djelovanja u stvaranju društvene vrijednosti što posljednično utječe i na ekonomski napredak.

Kroz sve ankete i intervju provlačila su se pitanja o razumijevanju značenja i uloge društvenog poduzetništva te važnosti edukacije za budućnost razvijanja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i uspješno upravljanje organizacijama društvenog

poduzetništva. Obavljeni intervjui s društvenim poduzetnicima, predstavnicima županija i razvojnih agencija te odgovori iz anketa za studente i županije ukazali su na određene sličnosti u pogledu razumijevanja značenja i koncepta društvenog poduzetništva te njegove uloge u društvu. Odgovori ispitanika pokazali su da je dosadašnja potpora razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj nesustavna i nedostatna. Po mišljenju ispitanika, osim inicijalne financijske potpore javnog sektora, trebalo bi sveobuhvatnije sagledati socijalne potrebe i mogućnosti njihova rješavanja kroz potporu razvoju društvenog poduzetništva, i to ne samo u financijskom, nego i u zagovaračkom smislu. Odgovori ispitanika pokazali su da je predstavljanje aktivnosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj vrlo ograničenog opsega te ne dopire do šire javnosti. Prema njihovim odgovorima, u Republici Hrvatskoj provode se primjeri dobre prakse društvenog poduzetništva, međutim takvi pozitivni učinci društveno-poduzetničkih pothvata nisu predstavljeni na odgovarajući način u nacionalnim medijima pa je interes za pokretanje društvenog poduzetništva slab. Bolji načini informiranja o uspješno provedenim društveno-poduzetničkim pothvatima u Republici Hrvatskoj i rezultatima koje postižu društveni poduzetnici u korist opće dobrobiti, obogatili bi spoznaje javnosti o značaju društvenog poduzetništva. Rezultati empirijskog istraživanja su pokazali da postoji potencijal za daljnji razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, ali je potrebno sveobuhvatnije znanje o društvenom poduzetništvu i bolja educiranost svih dionika.

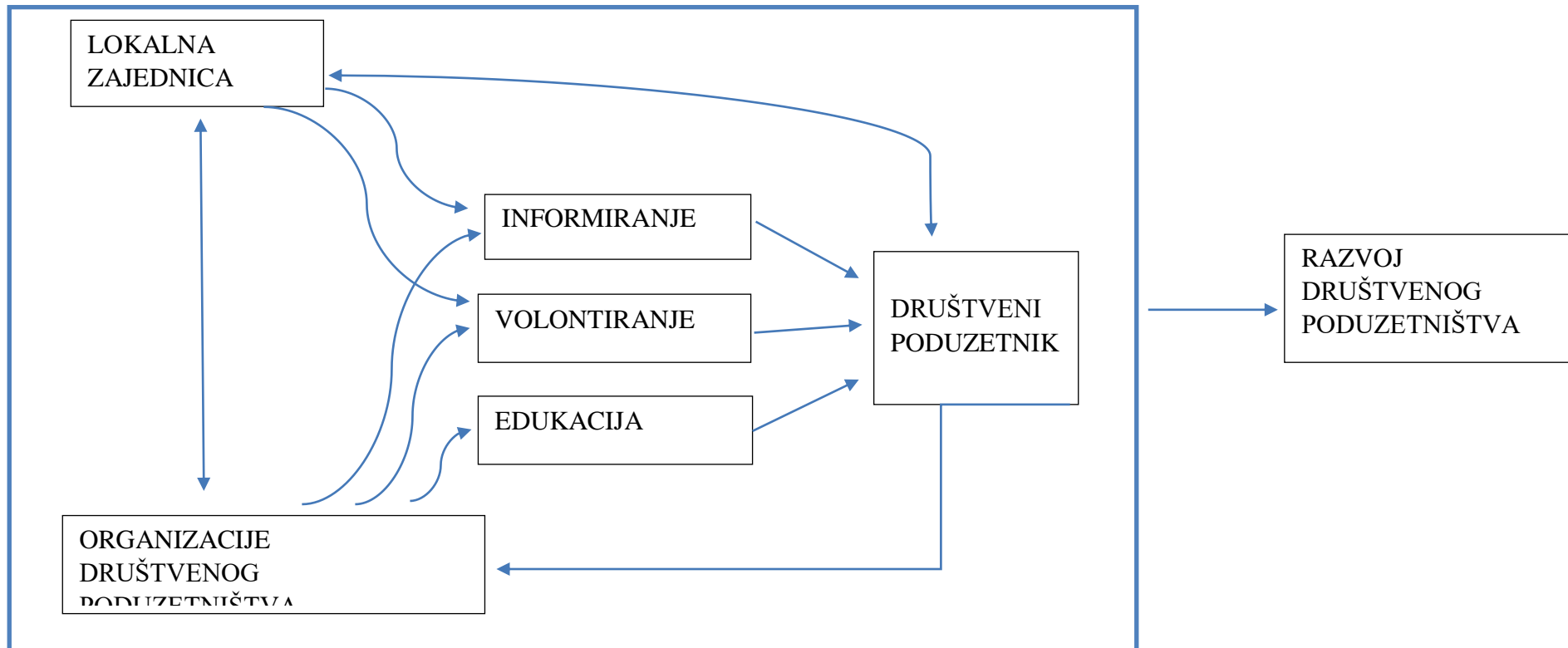
### **6.3 PREPORUKA ZA MODEL RAZVOJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Provedeno istraživanje je pokazalo kako na motiviranost studenata da postanu društveni poduzetnici najviše utječe znanje o društvenom poduzetništvu, zatim iskustvo volontiranja u organizacijama civilnog društva te informiranost o društvenom poduzetništvu i njegovim rezultatima. Lokalna zajednica preko postojećih potpornih organizacija u razvoju društvenog poduzetništva kao što su županije i razvojne agencije, uz podršku sredstava informiranja, utječe na poboljšano širenje informacija o društvenom poduzetništvu, o organizacijama koje ga provode i njihovim ostvarenim rezultatima. Aktivnosti navedenih institucija, također, utječu i na poticanje volonterstva unutar lokalne zajednice. Međutim lokalna zajednica utječe i na poziciju društvenog poduzetnika te na njegovu uspješnost u upravljanju društvenim poduzećem dok uspješan društveni poduzetnik unaprjeđuje razinu dobrobiti u lokalnoj zajednici. Organizacije društvenog poduzetništva mogu značajno utjecati na informiranje o svojim društveno-poduzetničkim pothvatima te na promicanje volonterstva. Ali one utječu i

na edukaciju o društvenom poduzetništvu što ostvaruju pružajući neformalnu edukaciju o društvenom poduzetništvu zainteresiranim dionicima, poput predstavnika relevantnih institucija, ili edukaciju o primjenjenim znanjima i vještinama što povećava stručnost njihovih članova i zapošljivost nezaposlenih osoba. Zahvaljujući prvenstveno neformalnoj edukaciji o društvenom poduzetništvu, koja mu je dostupna, društveni poduzetnik uspješnije upravlja društvenim poduzećima te postiže bolje rezultate. Primjenom poticajnih mjera, potporom projektima društvenog poduzetništva i unaprjeđenjem vlastite edukacije o društvenom poduzetništvu, potporne institucije u lokalnoj zajednici mogu značajno doprinjeti uspjehu društveno-poduzetničkih pothvata. Ovdje se radi se o obostranoj koristi jer, istovremeno, organizacije društvenog poduzetništva djeluju u korist rješavanja određenog socijalnog problema i dobrobit ugrožene socijalne skupine u zajednici.

Na ovaj način prožima se utjecaj lokalne zajednice s djelovanjem organizacija društvenog poduzetništva i uspješnosti društvenih poduzetnika, što, objedinjeno, dovodi do razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.





Slika 7 Model razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Izvor: Izrada autorice

## **7 IMPLIKACIJE, OGRANIČENJA I PREPORUKE**

### **7.1 TEORIJSKE IMPLIKACIJE PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA**

Provedeno istraživanje nadovezuje se na prethodna istraživanja o društvenom poduzetništvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj. Sekundarnim istraživanjem se nastojalo prikazati društveni kontekst koji utječe na pojavu i razvoj društvenog poduzetništva u raznim dijelovima svijeta dok je empirijsko istraživanje imalo za cilj ispitati razinu znanja o društvenom poduzetništvu kod dionika društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te, s tim u vezi, utvrditi utječe li edukacija o društvenom poduzetništvu na njegov razvoj i uspješnost upravljanja društvenim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Budući da se zadnjih dvadeset godina interes za mogućnosti edukacije o društvenom poduzetništvu znatno povećao (Brock, 2008), u istraživanju se pošlo od pretpostavke da obrazovanje o društvenom poduzetništvu pozitivno utječe na razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i na uspješnost upravljanja društvenim poduzećima. Zato se pristupilo ispitivanju razine znanja i informiranosti o društvenom poduzetništvu kao bi se utvrdilo koji faktori utječu na njegov daljni razvoj u Republici Hrvatskoj. Iako sveučilišta u Republici Hrvatskoj nisu dovoljno aktivna u uključivanju društvenog poduzetništva u kurikulume i edukativne programe, hrvatska sveučilišta bi, ipak, trebala imati ključnu ulogu u uvođenju edukacije o društvenom poduzetništvu koje traži nove modele rješavanja socijalnih pitanja radi opće dobrobiti (Singer i sur., 2011). Prema mišljenju svih ispitanika, koji su sudjelovali o ovom istraživanju, veća zastupljenost formalne i neformalne edukacije o društvenom poduzetništvu pozitivno bi utjecala na povećanje interesa za društveno poduzetništvo i na unaprjeđenje sustavnog poticanja njegova razvoja.

### **7.2 PRAKTIČNE IMPLIKACIJE PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA**

Dok je trajalo ovo istraživanje, a radi potpunijeg prikupljanja potrebnih informacija, ispitanike istraživanja kontaktiralo se u dva navrata što je iziskivalo izmjene i prilagodbe teksta i statističkih analiza. Opetovano ispitivanje bilo je potrebno radi sveobuhvatnijeg sagledavanja razine znanja i informiranosti o društvenom poduzetništvu. U tom smislu je ovaj rad pokušao odgovoriti na pitanje postoji li potreba za edukacijom o društvenom poduzetništvu u svrhu njegova daljnjeg razvoja. Daljnja istraživanja o razini znanja i informiranosti o društvenom poduzetništvu u svrhu potpore njegovu razvoju mogu dati nove uvide o ulozi edukacije u

razvoju društvenog poduzetništva i uspješnosti upravljanja društvenim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

### **7.3 OGRANIČENJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA**

Kako bi se rezultati istraživanja mogli pravilno koristiti, potrebno je ukazati na određena ograničenja s kojima se autorica susretala. Pri anketiranju predstavnika županija i studenata te intervjuiranju društvenih poduzetnika, predstavnika razvojnih agencija i visokoškolskih institucija, svi potencijalni ispitanici s kojima se kontaktiralo nisu i pristali biti dijelom istraživanja. Ipak, u empirijskom istraživanju zadovoljen je kriterij geografske rasprostranjenosti. U anketama i intervjuima obuhvaćene su pojedine grupe ispitanika s područja Slavonije, istočnog dijela središnje Hrvatske, sjeverozapadne Hrvatske, Istre, Hrvatskog primorja i Dalmacije. Jedino nije dobiveno mišljenje nijedne grupe ispitanika s područja središnje Hrvatske. Ograničenje predstavlja i vrijeme koje je bilo potrebno za prikupljanje odgovora na sve ankete i intervjuje. Ako su se dogodile izvjesne promjene u vremenu koje je proteklo od vremena obavljanja pojedinog intervjuja do danas, a tiču se programskih aktivnosti društvenih poduzetnika, to se nastojalo opisati sukladno promjenama.

Iako organizacije društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj svojim djelovanjem doprinose postupnom rješavanju socijalnih problema u svojim zajednicama, njihove snage i mogućnosti su nedostatne za snažnu promjenu u socijalnoj sferi i u ekonomskom pogledu, što ujedno predstavlja i ograničenje ovog istraživanja.

### **7.4 PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

Ovo istraživanje je nastojalo dati pregled dosadašnjeg razvoja društvenog poduzetništva u svijetu te utvrditi posebnosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj s obzirom na ulogu dostupne edukacije o socijalnom poduzetništvu. Iz dobivenih rezultata istraživanja može se zaključiti da je uvođenje edukacije o društvenom poduzetništvu u obrazovne programe srednjih škola i fakulteta potrebno u svrhu budućeg razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Koliki je učinak imala edukacija u zastupljenosti društvenog poduzetništva kao načina rješavanja socijalnih pitanja te je li bolja informiranost o društvenom poduzetništvu utjecala na potpunije razumijevanje njegove uloge u društvu, trebalo bi ispitati u budućim istraživanjima. Za buduća istraživanja ostaje i pitanje društvenog poduzetništva kao izbora karijere te kao područja kojim se počinju baviti profesionalci iz poslovnog sektora u želji ili

potrebi za promjenom karijere. Na kraju, specifičnosti razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj predstavljaju širok prostor za daljnja istraživanja.

## 8 ZAKLJUČAK

Rezultati ovog istraživanja su pokazali da je za budući razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj potrebno povećati mogućnosti za edukaciju i bolju informiranost o društvenom poduzetništvu. Sukladno provedenim anketama i intervjuima, potrebno je učiniti dostupnim i formalno i neformalno obrazovanje o socijalnom poduzetništvu. U dosadašnjem razvoju socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, neformalni oblici obrazovanja o socijalnom poduzetništvu imali su dominantniju ulogu od formalnog obrazovanja pa su postojeći socijalni poduzetnici potrebna znanja o socijalnom poduzetništvu stjecali putem radionica i seminara koje su u početku organizirale međunarodne organizacije. I u provedenom istraživanju istaknuta je potreba postojećih društvenih poduzetnika za neformalnim oblicima učenja o društvenom poduzetništvu kako bi rezultati njihovih društveno-poduzetničkih aktivnosti bili uspješniji. Rezultati ankete provedene sa studentima hrvatskih sveučilišta pokazali su da je za daljnji razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj najpotrebnije znanje o društvenom poduzetništvu te da je, stoga, potrebno uvođenje edukacije o društvenom poduzetništvu u kurikulum srednjih škola i fakulteta.

Provedeni intervjui i ankete ukazali su na nedovoljnu informiranost o društvenom poduzetništvu uslijed slabe medijske eksponiranosti ovog područja djelovanja. Zato je potrebno učiniti informacije o društvenom poduzetništvu dostupnijima javnosti kako bi se povećao interes za društveno poduzetništvo i omogućilo razumijevanje njegovih potencijala.

Bolja edukacija i jača informiranost dionika u javnom, civilnom i poslovnom sektoru dovela bi do veće potpore projektima društvenog poduzetništva što bi izravno utjecalo na razvoj društvenog poduzetništva i bolje rezultate društveno-poduzetničkog djelovanja.

## 9 LITERATURA

1. Ace, T. (2016) *A global baseline for social enterprise?* Dostupno na: <https://www.pioneerspost.com/news-views/201610> ( 18. ožujka 2017.)
2. Acquaaah, M. (2008) Social capital the benefits, potential costs, and prospects. *ESR Review*, 10 (2), 12 – 18.
3. Adler, P. S i Kwon. S. W. (2002) Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
4. Al-Alak Basheer i A. M.; Eletter, S. (2010) Islamic entrepreneurship : An ongoing driver for social change. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(12), 81 – 97.
5. Alpeza, M., Eterović, D., Novosel, M., Oberman Peterka, S., Singer, S., Šarlija, N. (2016) Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015. uključujući rezultate GEM – *Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2014. godinu. CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva*. Dostupno na: <https://www.cepor.hr> (11.siječnja 2017.)
6. Alter, K. (2007) Social enterprise typology. *Virtue ventures LLC. ED*. Dostupno na: <https://www.virtueventures.com/setypology.pdf> ( 27. travnja 2017.)
7. Alvord, S.H., Brown, L. D. i Letts, C. W. (2004) Social entrepreneurship and social transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3) , 260-282.
8. Amin, A. (2008) Extraordinarily ordinary: Working in the social economy. *Social Enterprise Journal*, 5 (1), 30-49.
9. Andrade-Valbuena N.A. i Merigo J.M. (2018) Outlining new product development research through bibliometrics: Analyzing journals, articles and researchers, *Journal of Strategy and Management*, 11(3), 328-350.
10. Anonymous, (2007) The rewards of insuring social services, *American Agent & Broker*, 79(11), 50 – 54.
11. Applewhite, S. L. (1997) Homeless veterans: Perspectives on social services use. *Social Work*, 42 (1), 19 – 30.
12. Ashford, R. (2011) Economics, democracy, and the distribution of capital ownership. *Association for Social Economics* , 40, 361 – 370.
13. Ashoka n.d. *What is a Social Entrepreneur?*, Dostupno na: [https://www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](https://www.ashoka.org/social_entrepreneur) (9. siječnja 2017.)

14. Austin, J.; Stevenson H. i Wei-Skillern, J. (2006) Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 1 – 22.
15. Austin, J., Gutierrez, R., Ogliastri, E. i Reficco, R. (2006) Effective Management of Social Enterprises. U *David Rockefeller Center Series on Latin American Studies* (eds. ), Harvard University, Cambridge, MA.
16. Bacq, S. i Janssen, F. (2011) The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (5-6), 373 – 403.
17. Bačeković, A. (2006) Benedikt Kotruljević, Knjiga o umijeću trgovanja. *Prilozi za istraživanje hrvatske filozofske baštine*, 32 (1-2), 293-298.
18. Baker, E., Onyx, J. i Edwards, M. (2011) Emergence, Social Capital and Entrepreneurship: Understanding Networks from the Inside. *E:CO Issue*, 13(3), 21 – 38.
19. Barrientos, A. i Hinojosa, L. (2009). A Review of Social Protection in Latin America. *Valencia Brooks World Poverty Institute, University of Manchester*. Dostupno na: <https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/SocialProtectioninLatinAmerica.pdf> (1. travnja 2017.)
20. Berglund, K. i Wigren, C. (2012) Soci(et)al Entrepreneurship: The Shaping of a Different Story of Entrepreneurship. *Tamara – Journal for Critical Organizational Inquiry*, 10(2), 9 – 22.
21. Berzina, K. (2011). Enterprise related social capital: Different levels of social capital accumulation. *Economics & Sociology*, 4 (2), 66 – 83.
22. Bežovan, G. (1995) Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike. *Revija za socijalnu politiku*, 2 (3): 195-213.
23. Bežovan, G. i Zrinščak, S. (2001) Mogućnosti decentralizacije u socijalnoj politici i nove uloge lokalnih vlasti. *Revija za socijalnu politiku*, 8 ( 3-4)1: 239-258.
24. Bežovan, G., Zrinščak, S. i Vugec, M. (2005) Civilno društvo u procesu stjecanja povjerenja u Hrvatskoj i izgradnje partnerstva s državom i drugim dionicima. *CERANEO - Centar za razvoj neprofitnih organizacija, CIVICUS - Svjetski savez za građansku participaciju*. Dostupno na: [http://www.ceraneo.hr/wpcontent/uploads/2015/07/ICD\\_u\\_Hrvatskoj-1-2-pdf.pdf](http://www.ceraneo.hr/wpcontent/uploads/2015/07/ICD_u_Hrvatskoj-1-2-pdf.pdf) (18.lipnja 2017.)

25. Bežovan, G. i Ivanović, M. (2009) Razvoj civilnog društva u Hrvatskoj. *Program UN-a za razvoj (UNDP)*. Dostupno na: [http://programjako.info/wp-content/uploads/2009/01/UNDP\\_RazvojCivilnogDrustvaUHrvatskoj.pdf](http://programjako.info/wp-content/uploads/2009/01/UNDP_RazvojCivilnogDrustvaUHrvatskoj.pdf). (18. lipnja 2017.)
26. Blackwood, C. (2012) Social Entrepreneurship in Egypt: Turning Revolutionary Ambition into Tangible Results. *Capstone Collection*, Paper 2566.
27. Bloom, P. N. (2012) Introduction to the special section on social entrepreneurship. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 73- 74.
28. Bloom, P. N. i Chatterji, A. K. (2009) Scaling Social Entrepreneurial Impact. *California Management Review*, 51(3), 114 – 133.
29. Bornstein, D. (1998) Changing the World on a Shoestring: an Ambitious Foundation Promotes Social Change by Finding 'Social Entrepreneurs', *The Atlantic Monthly*, 281(1): 34-39.
30. Borzaga, C. i Defourny, J. (2001) *The emergence of social enterprise*, London and New York, Routledge: 350-370.
31. Borzaga, C. & Santuari, A. (2001) Italy: from traditional cooperatives to innovative social enterprise. U Borzaga C i Defourny J. (eds.) *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York, Routledge: 166 – 181.
32. Borzaga, C. & Solari, L. (2001). Management Challenges for Social Enterprises. U Borzaga, C.; Defourny, J (ur.): *The Emergence of Social Enterprise*. New York: Routledge.
33. Boschee, J. (1998). *Merging Mission and Money: A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship*. Dostupno na: <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>. (18. travnja 2017.)
34. Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S. i Kew, P. (2016) *GEM 2015 Report on Social Entrepreneurship*. Dostupno na: <http://gemconsortium.org/report/49542> (1. travnja 2017.)
35. Bourdieu, P. (1986) The Forms of Capital. U Richardson, John G., ed., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood.
36. Botrić, V. i Božić, Lj. (2015) Pristup financiranju poduzetnika u Hrvatskoj – jesu li inovatori u nepovoljnijem položaju? *Ekonomski pregled*, 66 (5): 431 – 454.
37. Brand, H. (1982) Solidarity's proposals for reforming Poland's economy. *Monthly Labor Review*, 105 (5): 43-46.



38. Braun, K. (2009) Social Entrepreneurship: Perspectives on an Academic Discipline. *Theory in Action*, 2 (2): 74-79.
39. Brock, D. (2008). Social entrepreneurship education: Is it achieving the desired aims? *USASBE 2008 Proceedings*: 1133 – 1152.
40. Bronić, M. (2005) Uloga nevladinih neprofitnih organizacija u pružanju socijalnih usluga i ublažavanju siromaštva. *Financijska teorija i praksa*, 29(1): 119-134.
41. Buckner, E., Beges, S. i Khatib, L. (2012) *Social Entrepreneurship: Why is it Important Post Arab Spring?* Stanford University. Dostupno na: [https://cddrl.fsi.stanford.edu/sites/default/files/White\\_Paper\\_Social\\_Entrepreneurship.pdf](https://cddrl.fsi.stanford.edu/sites/default/files/White_Paper_Social_Entrepreneurship.pdf), (2. travnja 2017.)
42. Bull, M., Ridley-Duff, R., Foster, D. i Seanor, P. (2010) Conceptualising ethical capital in social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 6 (3): 250-264.
43. Butković, H. i Vidaček, I. (2010) Enhancing the role of social economy in attaining the Lisbon agenda objectives. U Samardžija, V.; Butković, H. (ur.) *From the Lisbon Strategy to Europe 2020*, Institut za međunarodne odnose, Zagreb
44. Cafaggi, F. i Iamiceli, P. (2008) New frontiers in the legal structures and legislation of social enterprises in Europe. A comparative analysis. *EUI Working Paper Law N. 2008/16*, European University Institute – Department of Law, San Domenico di Fiesole (FI).
45. Carroll, A. B. (1994) Social issues in management research. *Business and Society*, 33 (1): 5 – 29.
46. Castello, I i Lozano, J. M. (2011) Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100: 11 – 29.
47. Cetina, M. (2015) *Promicanje održivog razvoja gospodarstva putem društvenog poduzetništva*. Specijalistički poslijediplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
48. Chaves, R. i Monzon, J. L. (2010) Socijalna ekonomija u Europskoj uniji. *Revija za socijalnu politiku*, god. 17., br.1.
49. Christie, M. J. U. i Honig, M. (2006) Social entrepreneurship; New research findings. *Journal of World Business*, 41; 1 – 5.
50. Cinar, R. (2019) Delving into social entrepreneurship in universities: is it legitimate yet? *Regional Studies, Regional Science*, 6 (1), 217 – 232.
51. Cizakca, M. (1998) A waqf in history and its implications for modern islamic economies. *Islamic Economic Studies*, 6 (1): 43 – 70.

52. Cooper, L., Knight, B. i Blackmore, S. (2005) Društveni kapital u Hrvatskoj. *Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva*. Dostupno na: [https:// www.uzuvrh.hr](https://www.uzuvrh.hr) (12. siječnja 2017.)
53. Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Wallace, J., Woods, A. (2008) Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81: 355 – 370.
54. Creswell, J. W. (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage, Thousands Oaks, CA.
55. Crisan, C. M. i Borza, A (2012) Social entrepreneurship and corporate social responsibilities. *International Business Research*, 5 (2) :106 – 113.
56. Coleman, J. S . (1988) Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94(Supplement): 95-120.
57. Comolli, L., Varga, E. i Peter, V. (2007) *Pokreni se: iskustva održivog socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj*. Academy of Educational Development. Zagreb.
58. Cukier, W., Trenholm, S., Carl, D. i Gekas, G. (2011) Social entrepreneurship: A content analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* , 7 (1): 99 – 119.
59. Dabić, M., Maley J., Dana L. P., Novak, I., Pellegrini M.M., Caputo, A. (2019) Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review, *Small Bus Econ*, <https://doi.org/10.1007/s1187-019-00181-6>
60. Dabić, M., Gonzales-Loureiro M. i Harvey M. (2015) Evolving research on expatriates: swhat is „known“ after four decades (1970-2012). *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 316-337.
61. Dabić, M. i Švarc, J. (2011) O konceptu poduzetničkog sveučilišta: Ima li alternative? *Društvo.istraž.* Zagreb, God. 20, 2011, br 4 (114): 991 – 1013.
62. Dacin, P. i Tracey, P. (2011) Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.
63. Dacin, P., Dacin, T. i Matear, M. (2010) Social entrepreneurship: Why We don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 4 (3): 37-57.
64. Davie, G. (2011) Social Entrepreneurship: A Call for Collective Action. *OD Practitioner*, 43 (1): 17 – 23.
65. Davister, C., Defourny, J. i Gregoire, O. (2004) Work integration social enterprises in the European union: An overview of existing models, *EMES*. Dostupno na:

- [https://emes.net/content/uploads/publications/PERSE\\_04\\_04\\_Trans-ENG.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/PERSE_04_04_Trans-ENG.pdf) (17. listopada 2019.)
66. Dawson, P., Scott, J. M., Thompson, J. L.M i Preece, D. (2011) The dynamics of innovation and social capital in social enterprises: a relational sense-making perspective. In Bruin, A. i Stangl, L. (eds.) *Proceedings of the Massey University Social Innovation and Entrepreneurship Conference: extending theory, integrating practice*: 177 – 191.
67. Deacon, B., Lendvai, N. i Stubbs, P. (2007). Social policy and international interventions in South East Europe: conclusions. In: *Deacon B & Stubbs P (eds) Social Policy and International Interventions in South East Europe*, Edward Elgar, Cheltenham, 221 – 242.
68. Dees, J. G. (2001). *The Meaning of „Social Entrepreneurship“*. Dostupno na: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wpcontent/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Dees\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wpcontent/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf) (18. travnja 2017.)
69. Dees, J. G. (1998). *The Meaning of „Social Entrepreneurship“*, Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University. Dostupno na: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf). (8. travnja 2017.)
70. Dees, J. G. i Anderson, B. B. (2003) For-profit Social Ventures (Special issue on social entrepreneurship), *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2: 1-26.
71. Defourny, J. (2001) Introduction: From the third sector to the social enterprise. In Borzaga, C & Defourny, J (Eds) *„The emergence of social enterprise“* London: Routledge: 1-28.
72. Defourny, J. i Nyssens, M. (2010) Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29: 231 – 242.
73. Defourny, J. i Nyssens, M. (2010) Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1): 32 – 53.
74. Defourny, J. i Nyssens, M.(eds.) (2008). Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. *Working Papers Series, no. 08/01*, Liege, EMES European Research Network.

75. Defourny, J. i Nyssens, M. (2014) Social Co-operatives: When Social Enterprises Meet the Co-operative Tradition. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2 (2): 11-33.
76. Defourny, J. i Pestoff, V. (2008) Images and concepts of the third sector in Europe. *Working Papers Series, no. 08/02*, Liege: EMES European Research Network.
77. Demirdjian, Z. S. (2007) Social entrepreneurship: Sustainable solutions to societal problems. *Journal of American Academy of Business*, 11 (1), 1-2.
78. Department for Digital, Culture, Media and Sport Department for Business, Energy and Industrial Strategy (2017) Social Enterprise, Market Trends 2017 dostupno na: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/644266/MarketTrends2017report\\_final\\_sept2017.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/644266/MarketTrends2017report_final_sept2017.pdf), (4. prosinca 2020.).
79. Dimov, D. P. i Shepherd, D. A. (2005) Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs”. *Journal of Business Venturing*, 20: 1- 21.
80. Diochon, M. i Anderson, A. R. (2011) Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7: 93 – 109.
81. Di Zhang, D. i Dwanson, L. A. (2014). Linking social entrepreneurship and sustainability. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5 (2): 175 – 191.
82. Douglas, E. i Pretince, C. (2019), Innovation and profit motivations for social entrepreneurship: A fuzzy-set analysis, *Journal of Business Research*, 99, 69-79.
83. Doumit, G. (2017), Social Entrepreneurship in the Middle East: Old Practice New Concept. *Stanford Social Innovation Review*. Dostupno na: <https://ssir.org/articles/entry/social-entrepreneurship-in-the-middle-east-old-practice-new-concept> (26. travnja 2017.)
84. ECLAC/ILO (2015) Employment Situation in Latin America and the Carib Dostupno na: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_368318.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_368318.pdf) (1. travnja 2017.)
85. Eikenberry, M. A. i Kluver, J. D. (2004) The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64 (2): 132-140.
86. Esterajher, J. (2015). Iskustva zbrinjavanja prognanika i izbjeglica i suvremena izbjegličko-migrantska kriza u Hrvatskoj. *Političke analize*, 6 (23): 15 – 22.

87. European Commission (2014) *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe; Country Report; Poland*, A report submitted by ICF Consulting Services, 2014. Dostupno na: <https://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13029> (27. travnja 2017.)
88. European Commission (2014) Social Economy. Dostupno na: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/socialeconomy/> (15. travnja 2017.)
89. Evers, A. i Laville, J. L. (2004) *The third sector in Europe*, Cheltenham, Edward Elgar.
90. Fahmy, A., Greenwald, D., Abdou, E. i Nelson J. (2010). Social Entrepreneurship in the Middle East: Toward Sustainable Development for the Next Generation. Wolfensohn Center for Development at Brookings. Dostupno na: <https://www.brookings.edu/research/social-entrepreneurship-in-the-middle-east-toward-sustainable-development-for-the-next-generation/> (1. travnja 2017.)
91. Felicio, J .A., Martins Goncalves, H. i Da Conceicao Goncalves, V. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: „Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomics context effects“. *Journal of Business Research*, 66: 2130 – 2146.
92. Francova, P., Dudek, P. i Laubova, L. (2013). Pier Review in Croatia: Social entrepreneurship and other models to secure employment for those most in need (Croatia, October 29-30, 2013). Dostupno na: <https://www.ec.europa.eu/social> (12. siječnja 2017.)
93. Germak, J. i Robinson, J. A. (2014). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5 (1): 5 – 21.
94. Gidron, B. (2014) Market-oriented social enterprises employing people with disabilities: a participants perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1): 60 - 76.
95. Gonzales-Loureiro, M., Kiessling, T. i Dabić, M. (2015), Acculturation and overseas assignments: A review and research agenda, *International Journal of Intercultural Relations*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.05.003>
96. Habib Ullah, M. i Solaiman. M. (2015) Social Entrepreneurship (SE) Development in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing* ,5 (1) Version 1.0.

97. Hall, K.J., Daneke, A. G. i Lenox, J. M. (2010) Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions, *Journal of Business Venturing*, 25: 439 – 448.
98. Hindle, K. (2010) How community context affects entrepreneurial process: A diagnostic framework. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (7 -8): 599 - 647.
99. Hudsted, B W. i Allen, D B. (2006) Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches: *Journal of International Business Studies*, vol. 37, pp. 838 – 849.
100. Hulgård, L. (2010) Discourses of social entrepreneurship – Variations of the same theme? *Working Papers Series, no. 10/01*. Liege: EMES European Research Network.
101. Innovative Social Enterprise Development Network (2012) Benchmarking study on social entrepreneurship. Dostupno na: <https://www.southeast-europe.net/document.cmt?id=189> (28. travnja 2017.)
102. Institut Ivo Pilar (2015) Mapiranje novih obzora – Izvještaj o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015. Dostupno na: <http://www.pilar.hr> (10. travnja 2017.)
103. Institut za javne financije (2012) Analiza edukativnih potreba malih i srednjih poduzeća s posebnim naglaskom na poduzetničkim vještinama. Dostupno na: <http://www.ijf.hr> (10. travnja 2017.)
104. International Labour Office – Geneva, ILO (2019). World Employment and Social Outlook: Trends 2019. Dostupno na: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf). (14. rujna 2019.)
105. International Labour Office – Geneva: ILO (2016). World Employment and Social Outlook: Trends 2016. Dostupno na: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_443480.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf). (1. trvnja 2017.)
106. Irani, Z. i Elliman, T. (2008). Creating social entrepreneurship in local government. *European Journal of Information Systems*, 17: 336 – 342.
107. Jamali, D., Mohanna, N., Sherif, D. H. i El Sayeh, S. (2016) A Comparative Study of Social Enterprises: North vs. South Perspectives. *Social Enterprise Context Dependent Dynamics In A Global Perspective*. Dostupno na:

- <https://www.intechopen.com/books/social-enterprise-context-dependent-dynamics-in-a-global-perspective/a-comparative-study-of-social-enterprises-north-vs-south-perspectives> (2. travnja 2017.)
108. Jeffrey, S. (2005) Social firms: Developing business, economic viability, stakeholder value and worker inclusion. *International Congress Series*, 1282: 1153 – 1157.
  109. Jetmar, M. (2013) Social entrepreneurship: challenge not only for developing countries but also for the EU. CBU International conference on integration and innovation in science and education; Prague. Dostupno na: <http://www.cbuni.cz.ojs.journals.cz>. (10. siječnja 2017.)
  110. Johnson, S. (2003) Young Social Entrepreneurs in Canada. *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*, University of Alberta. Dostupno na: <https://www.ccsecanada.org>. (10. siječnja 2017.)
  111. Jones, A. L., Kiser, P. M. i Warner, B. (2010) Social entrepreneurship: the „New Kind“ of the university block. Society for College and University Planning (SCUP). Dostupno na: <https://www.scup.org/phe.html> (10. siječnja 2017.)
  112. Kahnweiler, W. M. (2011) Non-Profit Organizations: A Primer for OD Researchers and Practitioners. *Organizational Development Journal*, 29 (4): 81 – 89.
  113. Keldsen, D. (2008) Searching (for the Social) in the Enterprise. *AIIM E – Doc Magazin*, 22 (3): 8 – 10.
  114. Kenney, M. G. (2011) An opportunity for higher education: Using social entrepreneurship instructions to mitigate social problems. *Journal of Business Studies Quarterly* 2011, 3 (2): 77- 83.
  115. Kerlin, J. A. (2006) Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17: 247 – 263.
  116. Kerlin, J. A. (2006) *A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise*. Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University.
  117. Kerlin, J. A. (2009) *Social enterprise: A Global Comparison*, Tufts University Press, Medford.
  118. Kerlin, J. A. (2010) A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *Voluntas*, 21: 162-179.
  119. Kianto, A. i Waajakoski, J. (2010) Linking social capital to organizational growth. *Knowledge Management Research & Practice*, 8, 4 – 14.



120. Koe Hwee Nga, J. i Shamugathan, G. (2010) The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95, 259-282.
121. Korosec, R. L. i Berman, E. M. (2006). Municipal Support for Social Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 66 (3): 448 – 462.
122. Kramer, R. (2006) Social identity and social capital: the collective self at work. *International Public Management Journal*, 9 (1): 25- 45.
123. Kusa, R. (2012) Social entrepreneurship in Poland. *Advanced Research in Scientific Areas*. Dostupno na: <http://www.arsa-conf.com> (27. travnja 2017.)
124. Leadbeater, C. (1997) *The rise of the social entrepreneur*, Demos, London. Dostupnomna: <http://www.demos.co.uk/files/theriseofthesocialentrepreneur.pdf> (10.siječnja 2017.)
125. Lehner, O. M. (2011). The phenomenon of social enterprise in Austria: A triangulated descriptive study. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2 (1): 53-78.
126. Lešić, D. (2015) Neprofitne udruge kao nositelji razvoja socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 5 (2): 83 – 97.
127. Lewis, J. (1999) Reviewing the relationships between the voluntary sector and the state in Britain in the 1990's. *Voluntas*, 10 (3): 255–270.
128. Light, P. C. (2009) Social entrepreneurship revisited. *Stanford Social Innovation Review*, 7 (3): 21 – 23.
129. Lopez-Cozar Navarro, C., Priede Bergamini, T. i Rodriguez Lopez, A. (2015) Evaluating the environment for social entrepreneurship in America and Europe. *Revista Galega de Economía*, 24 (1), 101 – 110.
130. Low, P., Metgenberg-Lemiere, M. i Tan, P. (2016) Effective Social Incubation – First Insight from Asia. Dostupno na: <https://www.avpn.asia/wp-content/uploads/2016/05/AV> (18. ožujka 2017.)
131. Lusch, R. F., Laczniak, G. R. i Murphy, P. E. (1980) The „Ethics of Social Ideas“ Versus The „Ethics of Marketing Social Ideas“. *The Journal of Consumer Affairs* (pre-1986), 14 (1): 156 – 163.
132. Mačerinskiene, I. i Aleknavičiute, G. (2011) The evaluation of social capital benefits: Enterprise level. *Business, Management and Education*, 9 (1): 109 – 126.
133. Madsen, K. M. (2013) Social Enterprise In Latin America: Dimensions of collaboration among social entrepreneurs. *Center for Public Policy Administration*



- Capstones.Paper 23*. Dostupno na: [http://scholarworks.umass.edu/cppa\\_capstones/23](http://scholarworks.umass.edu/cppa_capstones/23)  
(18. ožujka 2017.)
134. Mair, J. i Marti, I. (2006) Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal od World Business*, 41: 36 – 44.
135. Mair, J. (2010) Social entrepreneurship: Taking stock and looking ahead, in A. Fayolle and H. Matlay (eds.), „*Handbook of Research on Social Entrepreneurship*“, Edward Elgar: Cheltenham, Chapter 2.
136. Makhoulouf, H. H. (2011) Social entrepreneurship: Generating slutions to global challenges. *International Journal of Management and Information Systems*, 15 (1),1-8.
137. Malhotra, N. K. i Miller, G. L. (1999) Social responsibility and the marketing educator: A focus on stakeholders, ethical theories and related codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 19 (2): 211 – 224.
138. Marčetić, G. (2005) Obrazovanje i usavršavanje javnih službenika u tranzicijskim zemljama. *Revija za socijalnu politiku*, 2 ( 2): 133-156.
139. Martin, R. L. i Osberg, S. (2007) Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 11, 1- 17.
140. McElnea, W. (2005). The Role of Social Enterprise in Economic Development. Dostupno na: <http://wdi.umich.edu/ResearchInitiatives/SocialEnterprise/Resources/2005>  
(17. siječnja 2017.)
141. Meek, W. R., Pacheco, D. F. i York, J. G. (2010) The impact of social norms on entrepreneurial action: Evidence from the enviromental entrepreneurship context. *Journal of Business Venturing*, 25: 493 – 509.
142. Mendell, M. (2003) Reflections on the Evolving Landscape of Social Enterprise in North America. *Concordia University, Montreal*. Dostupno na: <https://www.ssc.wisc.edu> (10.siječnja 2017.)
143. Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J. A., Carsrud, A. L., Reynolds, P. D. M (2010) Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. *Entrepreneurship Theory & Practice*., 661 – 680.
144. iller, T. L. i Wesley C. L. II . (2010) Assessing Mission and Resources for Social Change: An Organizational Identity Perspective on Social Venture Capitalists' Decision Criteria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 705 – 733.

145. Mosley, P., Olejarova, D. i Alexeeva, E. (2004) Microfinance, social capital formation and political development in Russia, Slovakia and Romania. *Journal of International Development*, 16 (3): 407 – 427.
146. Nahapiet, J. i Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 ( 2), 242-266.
147. Neck. H., Brush, C. i Allen, E. (2009) The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52: 13 – 19.
148. Newbert, S. L. (2012) Marketing Amid the Uncertainty of the Social Sector: Do Social Entrepreneurs Follow Best Marketing Practices? *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1): 75 – 90.
149. Nicholls, A. (2006) Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 2 (1), 1-5.
150. Nicholls, A. (2006) The nature od social entrepreneurship. In A. Nicholls (eds.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford.
151. Nicholls, A. (2009) We do good things, don't we: „Blended value accounting“ in social entrepreneurship. *Accounting, Organization and Society*, 34: 755 – 769.
152. Nichols, A. (2010) The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*: 611 – 633.
153. Nourzi. M. R., Westover, J. H. i Rahimi, G. R. (2010) An exploration of social entrepreneurship in the enterpreneurship era. *Asian Social Science*, 6 (6): 3 -10.
154. Nyssens, M. (Ed.) (2006) Social enterprise—at the crossroads of market, public policies and civil society. London/New York: Routledge.
155. Oberman Peterka, S. (2008) *Poduzetnička sveučilišta kao pretpostavka efektivne diseminacije intelektualnog vlasništva sveučilišta*. Doktorska disertacija. Osijek, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Osijeku.
156. Oberman Peterka, S. (2013) *Poduzetničko obrazovanje*. CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Dostupno na: <http://www.cepor.hr> (25. travnja 2017.)
157. O'Connor, P. (2014) The new regulatory regime for social enterprise in Canada: potential impacts on nonprofit growth and sustainability. Centre for Voluntary Sector Studies, Ryerson University. Dostupno na: [http://www.ryerson.ca/cvss/working\\_papers](http://www.ryerson.ca/cvss/working_papers) (10. siječnja 2017.)

158. Oncer, A. Z. i Yildiz, M. L. (2010) Creating sustainable value for society: social entrepreneurship. *The Business Review*, Cambridge, 14 (2): 222- 228.
159. Odak Krasić, S. i Šaravanja, I.(2015) Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj kao način financiranja djelovanja udruga. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 5 (2): 97 -115.
160. Orejas, R., Buckland, H. i Castizo, R. (2016) Study of social entrepreneurship and innovation ecosystems in the Latin American Pacific Alliance countries, *Fundación Ecología y Desarrollo*. Dostupno na: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Study-of-Social-Entrepreneurship-and-Innovation-Ecosystems-in-the-Latin-American-Pacific-Alliance-Countries-Regional-Analysis-Chile-Colombia-Costa-Rica-Mexico--Peru.pdf> (18. listopada 2017.)
161. O’Shaughnessy, M. i O’Hara, P. (2016) Social Enterprise in Ireland – Why Work Integration Social Enterprises (WISEs) Dominate the Discourse, *De Gruyter Nonprof Pol Forum*, 7 (4): 461 – 485.
162. Parente, C., Lopes, A. i Marcos, V. (2014S) Social entrepreneurship profiles: lessons from organizational and management dynamics. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5 (1): 20 – 44.
163. Patel, S. i Metha, K. (2011) Life's principles as a frame work for designing successful social enterprise. *Journal of Social Enterprise*, 2 (2): 218 – 236.
164. Pava, M. L i Krausz, J. (1997) Criteria for evaluating the legitimacy of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 16 (3): 337 – 347.
165. Peattie, K. i Morley, A. (2008) Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal*, 4 (2), 91 – 107.
166. Peredo, A. M. i McLean, M. (2006) Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41: 56-65.
167. Perić, J. i Delić, A. (2014). Social entrepreneurship in Croatia: do regional disparities influence young people's perception of social entrepreneurship as a potential career path. *Ekonomski vjesnik/Econviews Osijek*, Godina XXVII, br.1: 81 – 92.
168. Perova, E. i Vakis, R. (2009) Welfare impacts of the “Juntos” program in Peru: Evidence from a non experimental evaluation (Washington, DC, World Bank). Dostupno na: <https://www.juntos.gob.pe> (17.siječnja 2017.)

169. Pestoff, V. (2004) The development and future of the social economy in Sweden. U: A. Evers and J.-L. Laville, eds. *The third sector in Europe*. Cheltenham, UK: Edward Elgar: 63–82.
170. Petričević, T. (2012) O društvenoj ekonomiji i društvenom poduzetništvu. Poduzetništvo u službi zajednice – *Zbornik radova o društvenom poduzetništvu*, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva. Dostupno na: <http://zaklada.civilnodrustvo.hr> (26. travnja 2017.)
171. Petričević, T. i Živković, S. (2019) *Priručnik o društvenom poduzetništvu za potporne institucije*. Dostupno na: [https://webmail.iskon.hr/?\\_task=mail&\\_action=get&\\_mbox=INBOX&\\_uid=2518&\\_part=2&\\_frame=1&\\_extwin=1](https://webmail.iskon.hr/?_task=mail&_action=get&_mbox=INBOX&_uid=2518&_part=2&_frame=1&_extwin=1) (20. rujna 2019.)
172. Pitchaya, A. A., Meerab, A. K. M. i Saleemcn M. Y. (2014) Priority of Waqf Development among Malaysian Cash Waqf Donors: An AHP Approach. *Journal of Islamic Finance*, 3 (1): 13 – 22.
173. Poon, J. P. H., Thai, D. T. i Naybor, D. (2012) Social capital and female entrepreneurship in rural regions: Evidence from Vietnam. *Applied Geography*, 35: 308 – 315.
174. Puljiz, V. (1994) Socijalna politika postsocijalističkih zemalja. *Rev.soc.polit.*, god I, br.1: 83 – 90.
175. Putnam, R. (2000) *Bowling Alone - The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster
176. Radna skupina za izradu Strategije razvoja socijalnog poduzetništva u RH za razdoblje od 2014. do 2020. (2014) *Nacrt prijedloga Strategije razvoja socijalnog poduzetništva u RH za razdoblje od 2014. – 2020*. Dostupno na: <https://www.mrms.hr> (20. gtravnja 2017.)
177. Rajsman, M., Petričević, N. i Marjanović, V. (2013) Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik*, god. XXVI, br 1.
178. Rhodes, M. L. i Keogan, J. F. (2005) Strategic choice in the non-profit sector: Modeling the dimension of strategy. *Irish Journal of Management*, 26 (1): 122 – 135.
179. Robins, F. (2005) The Future of Corporate Social Responsibility. *Asian Business & Management*, 4: 95 – 115.
180. Rosandić, A. i Varga, E. (2012) An assessment of self –financing and social enterprise among civil society organizations developments since 2006. *NESsT Learning Series* (N: Etchart, Ed) Zagreb, Croatia: NESsT.

181. Roy, A., Brumagin, A. i Golf, I. (2014) Predictors of social entrepreneurship success. A cross-national analysis of antecedent factors. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5 (1): 42 – 59.
182. Ruebottom, T. (2013) The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship: Building legitimacy through heroes and villains. *Journal of Business Venturing*, 28: 98 – 116.
183. Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Toepler, S., Sokolowski, S. W. i sur. (1999) *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies
184. Salarzahi, H., Armesh, H. i Nikbin, D. (2010) Waqf as a social entrepreneurship model in Islam. *International Journal of Business and Management*, 5 (7): 179 -186.
185. Sassmannshausen, S. P. i Volkmamm, C. (2016) The Scientometrics of Social Entrepreneurship and Its Establishment as an Academic Field. *Journal of Small Business Management*, 56 (2): 251 – 273.
186. Satar, M.S. i Natasha, S. (2019) Individual social entrepreneurship orientation: towards development of a measurement scale, *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 19-72,
187. Schorr, J. (2006) Social enterprise 2.0. *Stanford Social Innovation Review*, 4 (2), 12 -14.
188. Schramm, C. (2010) All entrepreneur is social. *Stanford Social Innovation Review*, 21-23.
189. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. n.d. *What is a Social Entrepreneur*. Dostupno na: <https://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur> (27. travnja 2017.)
190. Scott, L., Williams, J. D., Menzel Baker, S., Brace-Govan, J., Downey, H., Hakistan, A. M., Hendesron, G. R., Lorož, P. S., Webb, D. (2011) Beyond poverty: Social justice in a global marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, 30 (1): 39 – 46.
191. Scott Marshall, R. (2011) Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur, *Journal of Business Ethics*, 98: 183 – 198.
192. Ščerbickaitė, K. i Moskvina, J. (2013) Social Enterprises in Lithuania, Social entrepreneurship and other models to secure employment for those most in need (Croatia, 29-30 October 2013). Dostupno

- na:<https://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11144&langId=en> (28. travnja 2017.)
193. Seelos, C. i Mair, J. (2005) Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48: 241 – 246.
  194. Sen, P. (2007) Ashoka's big idea. Transforming the world through social entrepreneurship. *Futures*, 39: 534 – 553.
  195. Shane, S. i Cable, D. (2002) Network ties, reputation, and the financing of new Ventures. *Manage. Sci.* 48 (3): 364-381.
  196. Shane, S. i Venkataraman, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25 (1): 217 – 226.
  197. Sharma, V. (2015) Identifying Constraints in Social Entrepreneurship Ecosystem of India: A Developing Country Context. Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=2729720> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2729720>. (26. travnja 2017.)
  198. Shaw, E. i Carter, S. (2007) Social entrepreneurship: theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (3): 418-434.
  199. Shepherd, D. A. i Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Styding entrepreneurial action linking «What is to be sustained?» with «What is to be developed?» *Entrepreneurship Theory and Practice*: 137 – 163.
  200. Shockley, G. E. i Frank, P. M. (2011) The functions of government in social entrepreneurship. Theory and preliminary evidence. *Regional Science Policy & Practice*, 3 (3): 181 – 198.
  201. Schuyler, G. (1998) Social entrepreneurship: profit as a means, not an end. Digest Number 98-7. Dostupno na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED434219.pdf> (1. travnja 2017.)
  202. Sibieude, T (2010) Documents from the OECD/CNEL International conference on social entrepreneurship. Dostupno na: 2017. s <https://www.oecd.org/cfe/leed/46432695.pdf> (27. travnja 2017.)
  203. Simcic Bronn, P. i Vidaver-Cohen, D. (2009) Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87:91 – 109.

204. Singer, S., Perić, J. i Delić, A. (2011) Social entrepreneurship in Croatia: do regional disparities influence young people's perception of social entrepreneurship as a potential career path? New York University – Stern School of Business, NYU Stern Conference of Social Entrepreneurship.
205. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. i Oberman Peterka, S. (2016) *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?* GEM Hrvatska 2012-2015, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Dostupno na: <https://www.cepor.hr> (9. siječnja 2017.)
206. Siqueira, A. C. (2007) Entrepreneurship and ethnicity: the role of human capital and family social capital. *Journal of Development Entrepreneurship*, 12(1): 31 – 46.
207. Smallbone, D. i suradnici (2001) Researching social enterprise: Report for the Small Business Service. London: SBS.
208. Smart, A. (2008) Social capital. *Anthropologica*, 50 (2): 400 – 428.
209. Smith, B. R., Cronley, M.L. i Barr, T. F. (2012) Funding implications of social enterprise: The role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1): 142 – 157.
210. Smith, B. R. i Stevens, C. E. (2010) Different types of social entrepreneurship: the role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (6): 575 – 598.
211. Smith, S. R. (2012) *Nonprofit organizations and creating public value*. American University, University of Washington.
212. Sodhi, M. S. i Tang, C. S. (2011) Social enterprises as supply-chain enablers for the poor. *Socio-Economic Planning Sciences*, 45: 146 – 153.
213. Spear, R i Bidet, E. (2005) Social enterprise for work integration in twelve european countries: A descriptive analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76 (2): 195–231.
214. Stryjan, Y. (2006) Sweden: social enterprises within a universal welfare state model. In: M. Nyssens, ed. „*Social enterprise – at the crossroads of market, public policies and civil society*“ London: Routledge: 206–221.
215. Sud, M., VanSandt, C. V. i Baugous, A. (2009) Social entrepreneurship: the role of institutions. *Journal of Business Ethics*, 85 (Dodatak 1): 201 – 216.



216. Sullivan Mort, G. i Hume, M. (2009) Special issue: Sustainability, social entrepreneurship and social change. *Australasian Marketing Journal*, svezak 17: 189 – 191.
217. Swanson, L. A. i Di Zhang, D (2010) The social entrepreneurship zone. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22. 71 – 88.
218. Škrtić, M .i Mikić, M. (2007) O socijalnom poduzetništvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*,5: 153-163.
219. Šućur, Z. (2003) Razvoj socijalne pomoći i socijalne skrbi u Hrvatskoj nakon Drugoga svjetskog rata. *Revija za socijalnu politiku*, 10 (1): 1-22.
220. Šverko,B., Galešić, M. i Maslić-Seršić, D. (2004) Aktivnosti i financijsko stanje nezaposlenih u Hrvatskoj. Ima li osnova za tezu o socijalnoj isključenosti dugotrajno nezaposlenih osoba. *Revija za socijalnu politiku*, 11 (3-4): 283-298.
221. Tafra, V. (2011) Nacionalna strategija učenja za poduzetništvo. *Učenje za poduzetništvo*, 1 (1): 17 – 33.
222. Thompson, J., Alvy, G i Lees, A. (2000) Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38 (5): 328 – 338.
223. Tora, K, (2016) Supporting social entrepreneurship in Asia. Dostupno na: [https:// www.pioneerspost.com/news-views/201608](https://www.pioneerspost.com/news-views/201608) (18. ožujka 2017.)
224. Torri, M. C. (2010) Community-based enterprise: A promising basis towards an alternative entrepreneurial model for sustainability enhancing livelihoods and promoting socio-economic development in rural India, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23 (2): 237 – 248.
225. Trexler, J. (2008) Complexity and philosophy social entrepreneurship as an algorithm: Is social enterprise sustainable? *E:CO Issue*, 10 (3): 65 – 85.
226. Ulhoi, J. P. (2005) The social dimension of entrepreneurship. *Technovation*, 25. 939 – 946.
227. Ucieklak-Jež, P. i Kulesza, M. (2014) The development of the social entrepreneurship in Poland. Dostupno na: [http://www.ef.umb.sk/konferencie/sev\\_2014/pdf/Ucieklak-Jež,%20Kulesza.pdf](http://www.ef.umb.sk/konferencie/sev_2014/pdf/Ucieklak-Jež,%20Kulesza.pdf) (9. siječnja 2017.)
228. UZVRH (2016) Izvješće o dodijeljenim financijskim potporama za projekte i programe organizacija civilnog društva u 2014. godini, Dostupno na: <https://www.uzvrh.hr> (20. travnja 2017.)



229. Van Putten, P. II i Green, R. D. (2009) Does it take an economic recession to advance social entrepreneurship? *Research in Business and Economic Journal*, 1 – 10.
230. Venkataraman, S. (1997) The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. Katz (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, svezak 3. 119 – 138, Greenwich, CT: JAI Press.
231. Vidović, D. (2012) *Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj* (Doktorska disertacija). Filozofski fakultet, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu.
232. Vidović, D. i Baturina, D. (2015) Charting new territories: Typology of Social Enterprises in Croatian context, EMES Paper. Dostupno na: [https://5emesconf.exordo.com/files/papers/73/final\\_draft/EMES\\_paper\\_DVidovic\\_DBaturina.pdf](https://5emesconf.exordo.com/files/papers/73/final_draft/EMES_paper_DVidovic_DBaturina.pdf) (20. listopada 2019.)
233. Vincetić, V., Babić, Z. i Baturina, D. (2013) Definiranje područja i potencijal razvoja socijalnog poduzetništva Hrvatske. *Ekonomski pregled*, 64 (3): 256 – 278.
234. Wang, L. i Graddy, E. (2008) Social Capital, Volunteering, and Charitable Giving. *Voluntas*, 19 (1): 23-42.
235. Weerawardena, J. i Sullivan Mort, G. (2006) Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business* 41: 21 – 35.
236. Weisbrod, B. A. (1998) The nonprofit mission and its financing. *Journal of Policy Analysis and Management*, Special Issue: The Commercialism Dilemma of the Nonprofit Sector, 17 (2), 165-174.
237. Williams, D. A i Kadamawe, A. K. (2012) The dark side of the social entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship*, 16: 63 – 75.
238. Wokutch, R. E. (1998) The evolution of social issues in management. *Business and Society*, 1:113 – 125.
239. Xie, E., Reddy K.S. i Liang, J. (2016) Country-specific determinants of cross-border mergers and acquisitions: A comprehensive review and future research directions, *Journal of World Business*, 52, 127 – 183.
240. Yaghoobi, N. M., Tolue, E. i Azadikhah, O. (2011) Factors affecting on the social entrepreneurship in organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (4): 685 -693.
241. Young, D. R. (2000) Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications. *Working paper presented at the biennial conference of the International Association for Third Sector Research*, Dublin.

242. Zahra, A. S., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. i Schulman, J. M. (2009) A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24: 519 – 532.
243. Zainol, F.A., Daud, W.N., Abdullah, Z. i Yaacob, M.R. (2014) Social Entrepreneurship Via Corporate Waqf: A Case of Islamic Chamber of Commerce (ICC) in Malaysia. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 3 (5). 50-53.
244. Zavarago, Z i Šumić, Z. (2011) Suradnja obrazovnih institucija i gospodarstva. *Učenje za poduzetništvo*, 1 (1): 51 - 59.
245. Zhao, M. (2012) The Social Enterprise Emerges in China. *Stanford Social Innovation Review*. Dostupno na: <http://www.hcs.harvard.edu/summercamp/wp-content/uploads/2012/08/The-Social-Enterprise-Emerges-in-China.pdf> (26. travnja 2017.)
246. Zimmer, A. i Bräuer, S. (2014). The Development of Social Entrepreneurs in Germany. *Westfälische Wilhelms University. Germany*. Dostupno na: [https://www.unimuenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/development\\_of\\_social\\_entrepreneurs.pdf](https://www.unimuenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/development_of_social_entrepreneurs.pdf) (25. travnja 2017.)
247. Zhang, S. i Miao, X. (2011) Comparative study of social enterprise and social entrepreneur among European countries, United States and China. *Interdisciplinary Studies Journal*, 1 (2): 13 – 18.
248. Zrilić, N i Širola, D. (2014) Socijalno poduzetništvo – nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 2 (1): 59 – 76.
249. Zrinščak, S. (2003) Socijalna politika u kontekstu korjenite društvene transformacije postkomunističkih zemalja. *Revija za socijalnu politiku*, 10 (2): 135 – 159.
250. Zrinščak, S.(2005) Teškoće socijalnog partnerstva: europska i hrvatska iskustva. *Revija za socijalnu politiku*, (2): 175-188.

## Zakoni:

Zakon o udrugama, Narodne novine, Službeni list Republike Hrvatske.(NN 70/97, NN 106/97, NN 88/01, NN 11/02)

Zakon o zadrugama, Narodne novine, Službeni list Republike Hrvatske. (NN 34/11, 129/13)

Zakon o ustanovama, Narodne novine, Službeni list Republike Hrvatske.( NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08)

Zakon o zakladama i fondacijama, Narodne novine, Službeni list Republike Hrvatske. (NN 36/95, 64/01)

Zakon o socijalnoj skrbi, Narodne novine, Službeni list Republike Hrvatske. (NN 157/13, 152/14, 99/15, 52/16, 16/17, 130/17)

## Dokumenti:

Europska komisija 2010, Europa 2020 Strategija za pametan, održiv i uključiv rast  
Dostupno na; <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf> (12. ožujka 2017.)

Vlada Republike Hrvatske (2013). Ministarstvo poduzetništva i obrta. *Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.-2020.* Dostupno na: <http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategy-HR-Final.pdf> (12. ožujka 2017.)

Vlada Republike Hrvatske (2014). Ministarstvo poduzetništva i obrta *Strategija razvoja poduzetništva žena 2014.–2020.* Dostupno na: <http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/SRP%C5%BD%20%202014%20-%202020.pdf> (12. ožujka 2017.)

Vlada Republike Hrvatske 2015. *Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine.* Dostupno na: <http://www.mrms.hr> (12. ožujka 2017.)

## 10 POPIS TABLICA, GRAFOVA I SLIKA

### 10.1 Popis tablica

Tablica 1 Vodeći časopisi o društvenom poduzetništvu/društvenom poduzetniku/ društvenom poduzeću/obrazovanju o društvenom poduzetništvu: .....	17
Tablica 2 Tablica najcitiranijih radova: .....	21
Tablica 3 Dimenzije socijalnog poduzetništva .....	39
Tablica 4 Odlike tradicionalnih /društvenih poduzetnika.....	43
Tablica 5 Društveni poduzetnik prema Školi mišljenja socijalne inovacije .....	57
Tablica 6 Društveni poduzetnik prema Školi mišljenja društvenog poduzeća .....	60
Tablica 7 Usporedba karakteristika društvenog poduzetništva po regijama s obzirom na šest spomenutih kategorija.....	68
Tablica 8 Rezultati mapiranja društvenih poduzetnika (Vidović, 2018).....	122
Tablica 9 Organizacije u Republici Hrvatskoj koje se bave društvenim poduzetništvom kontaktirane radi mogućeg intervjua .....	131
Tablica 10 Organizacije socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i njihovi predstavnici s kojima je obavljen intervju .....	132
Tablica 11 Intervjuirani socijalni poduzetnici po spolu, dobi i obrazovanju.....	134
Tablica 12 Društveni povrat društveno-poduzetničkog djelovanja ACT grupe, vrijednost za lokalnu zajednicu.....	139
Tablica 13 Financiranje društveno-poduzetničkih aktivnosti udruge PRIJATELJ.....	144
Tablica 14 Organizacije društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj po području djelovanja.....	177
Tablica 15 Pregled oglednih organizacija.....	178
Tablica 16 Konfiguracija ciljeva socijalnog poduzetništva .....	179
Tablica 17 Edukativne aktivnosti organizacija društvenog poduzetništva.....	181
Tablica 18 Prepreke i poticaji razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj....	188
Tablica 19 Predstavnici županija po spolu, dobi i obrazovanju.....	191
Tablica 20 Popis razvojnih agencija kojima je upućena molba za intervju.....	192
Tablica 21 Popis razvojnih agencija i njihovih predstavnika s kojima je obavljen intervju ..	194
Tablica 22 Predstavnici razvojnih agencija po spolu, dobi i obrazovanju .....	195
Tablica 23 Demografski podaci za 1. skupinu studenata .....	225
Tablica 24 Demografski podaci za 2. skupinu studenata .....	226
Tablica 25 Demografski podaci svih anketiranih studenata .....	227

Tablica 26 Udio ispitanih studenata po spolu i dobi .....	229
Tablica 27 Korelacija između varijabli (svi studenti, N=953).....	245
Tablica 28 Faktorska struktura nakon varimax rotacije faktora.....	247
Tablica 29 Vrijednost Kaiser_Meyer-Olkin (KMO) testa i Batlettovog testa prikazani su u tablici .....	247
Tablica 30 Analiza glavnih komponenti.....	248
Tablica 31 Pearsonovi koeficijenti korelacije .....	249
Tablica 32 Reprezentativnost modela.....	250
Tablica 33 ANOVA.....	250
Tablica 34 Koeficijenti višestruke regresije .....	251
Tablica 35 Analiza utjecaja faktora.....	252

## 10.2 Popis grafova

Graf 1 Potpora društveno-poduzetničkim pothvatima po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20 .....	207
Graf 2 Poticanje zapošljavanja teže zapošljivih skupina po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20.....	209
Graf 3 Potpora društvenom poduzetništvu u razvoju socijalnih usluga po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20 .....	210
Graf 4 Potpora projektima očuvanja zdravog okoliša po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20 .....	212
Graf 5 Potpora projektima očuvanja kulturne baštine po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20 .....	213
Graf 6 Broj zaposlenih u braniteljskim zadrugama po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20 .....	214
Graf 7 Broj osnovanih društvenih poduzeća i zadruga po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20 .....	215
Graf 8 Udio organizacija društvenog poduzetništva u godišnjem planu nabave po županijama – Izrada autorice uz pomoć SPSS 20.....	216
Graf 9 Cattellijev dijagram .....	246

### **10.3 Popis slika**

Slika 1 Predmet istraživanja.....	8
Slika 2 Model hipoteza.....	14
Slika 3 Network visualization.....	22
Slika 4 Overlay visualization.....	23
Slika 5 Density visualization.....	24
Slika 6 Hibridna priroda društvenog poduzetništva.....	44
Slika 7 Model razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.....	260

## 11 PRILOZI

### 11.1 Prilog – Anketa za studente

#### ANKETA O INFORMIRANOSTI O DRUŠTVENOM PODUZETNIŠTVU

Poštovani/a,

Provodim anketno istraživanje o informiranosti o društvenom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj za potrebe doktorskog rada. Ovim putem Vas pozivam na sudjelovanje u istraživanju putem anketnog upitnika.

Anketni upitnik sadrži kratka pitanja o percepciji i iskustvu prepoznavanja koncepta društvenog poduzetništva.

Napominjem da je istraživanje u potpunosti anonimno te će se Vaši odgovori koristiti isključivo za statističku obradu podataka.

Unaprijed hvala na odazivu. Vaše sudjelovanje u istraživanju bit će mi od velike pomoći.

Srdačno,

Nina Skurić

Molim izrazite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama (pri čemu 1 znači minimalno, a 7 maksimalno slaganje).

1. Društveno poduzetništvo je koncept koji integrira stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti.

1      2      3      4      5      6      7

2. Misija neprofitnih organizacija je služenje javnosti te one spadaju u društveno poduzetništvo.

1      2      3      4      5      6      7

3. Društveni poduzetnik nudi robu ili usluge na tržištu na poduzetnički i inovativan način te koristi ostvarenu dobit primarno za ispunjavanje socijalnih ciljeva.

1      2      3      4      5      6      7

4. Spoznaje o društvenom poduzetništvu stekao sam na osnovi medijske promidžbe dobrih primjera društvenog poduzetništva u Hrvatskoj.

1      2      3      4      5      6      7

5. Upoznao/la sam se s konceptom društvenog poduzetništva za vrijeme dosadašnjeg školovanja i studiranja.

1      2      3      4      5      6      7

6. Oglašavanje o aktivnostima kojim gradska uprava potiče socijalno uključivanje nezaposlenih motiviralo me je za vlastito istraživanje o društvenom poduzetništvu.

1      2      3      4      5      6      7

7. Društveno poduzetništvo je način rješavanja sve većeg broja nezadovoljenih socijalnih potreba te smatram da edukacija o društvenom poduzetništvu treba biti sastavni dio kurikuluma fakulteta.

1      2      3      4      5      6      7

8. Moje iskustvo volontiranja u aktivnostima dobrotvornog društva odnosilo na pomaganje siromašnih i bolesnih.

1      2      3      4      5      6      7

9. Volontirajući u neprofitnoj udruzi naučio/la sam da je suradnja javnog, privatnog i civilnog sektora ključna za postizanje altruističnih i nematerijalnih ciljeva orijentiranih prema ljudima u nepovoljnom socijalnom položaju.

1      2      3      4      5      6      7

10. Zahvaljujući iskustvu volontiranja u socijalnom poduzeću na društvene poduzetnike gledam kao na inovatore koji unaprjeđuju sustav uvođenjem novih pristupa i rješenja.

1      2      3      4      5      6      7



11. Vlastiti motiv za bavljenje društvenim poduzetnišvom u budućnosti nalazim u obitelji i bližoj okolini.

1      2      3      4      5      6      7

12. Želim doprinjeti rješavanju socijalnih problema u zajednici koristeći vlastite talente radi postizanja društvenog cilja.

1      2      3      4      5      6      7

Visokoškolska

ustanova

---

Studijski program

Spol:

muški

ženski

Dob:

18 – 20

20 – 23

23 – 25

## 11.2 Prilog – Anketa za županije

Nina Skurić

Miočići 17

20213 Čilipi

e-mail: nina.skuric@inet.hr

tel. 020 333 393

mob. 098 345 377

### ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Najljepše Vas molim za odvajanje malo vremena i popunjavanje ovog sasvim anonimnog upitnika. Svrha i cilj upitnika jest upotpuniti spoznaje u vezi s razvojem društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, odnosno utjecaju koji potporne institucije i organizacije imaju na razvoj društvenog poduzetništva. Podaci dobiveni ovom anketom koristit će se u svrhu izrade doktorskog rada na temu «Uloga edukacije u razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i njezin utjecaj na uspješnost menadžmenta društvenih poduzeća».

Molimo Vas da anketu ispunite što prije (u roku od 10 dana) kako bi imali dovoljno vremena za interpretaciju podataka dobivenih uz Vašu pomoć,

Zahvaljujem, uz srdačan pozdrav,

Mr.sc. Nina Skurić

Molim izrazite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama (pri čemu 1 znači minimalno, a 7 maksimalno slaganje).

1. Društveno poduzetništvo je inicijativa koju poduzima pojedinac ili privatna organizacija radi rješavanja važnih socijalnih problema u zajednici.

1      2      3      4      5      6      7

2. Pojmom društveno poduzetništvo opisuje se djelovanje organizacija koje su kreirale inovativne modele pružanja usluga i rješavanja socijalnih potreba.

1      2      3      4      5      6      7

3. Društveni poduzetnici su pojedinci koji daju inovativna rješenja za probleme koji najviše opterećuju društvo.

1      2      3      4      5      6      7

4. Postojeći zakonodavni i institucionalni okvir djeluje poticajno na razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj.

1      2      3      4      5      6      7

5. Pojam društvenog poduzetništva nije dovoljno promoviran u javnosti.

1      2      3      4      5      6      7

6. Vaša županija uočava potencijal za razvoj društvenog poduzetništva na temelju stvarnih potreba prepoznatih u Vašoj regionalnoj zajednici.

1      2      3      4      5      6      7

7. Društveno poduzetništvo u Županiji prepoznaje se kroz aktivnosti koje provode organizacije civilnog društva.

1      2      3      4      5      6      7

8. Mjere za poticanje razvoja poduzetništva u Županiji sadrže i socijalno uključivanje osoba kojima je otežan pristup tržištu rada.

1      2      3      4      5      6      7

9. Županija podupire društveno-poduzetničke pothvate omogućavanjem inicijalne financijske potpore.

1      2      3      4      5      6      7

10. Županija potiče kreditiranje početnog kapitala za društveno poduzetništvo u dogovoru s bankama.

1      2      3      4      5      6      7

11. Županija podupire društveno-poduzetničke pothvate omogućavanjem permanentne asistencije u pogledu pravnih, financijskih i drugih savjeta.

1      2      3      4      5      6      7

12. Županija podupire socijalno-poduzetničke pothvate poticanjem umrežavanja organizacija socijalnog poduzetništva.

1      2      3      4      5      7

13. Zbog nezadovoljenih socijalnih potreba na području Županije, u Vašoj Županiji su osnovane profitne organizacije koje pružaju socijalne usluge u području skrbi o starijim i nemoćnim osobama.

1      2      3      4      5      6      7

14. Zbog nezadovoljenih socijalnih potreba na području Županije, u Vašoj Županiji su osnovane profitne organizacije koje pružaju socijalne usluge u području skrbi i edukativnih programa za djecu predškolskog uzrasta.

1      2      3      4      5      6      7

15. Zbog nezadovoljenih socijalnih potreba na području Županije, u Vašoj Županiji su osnovane profitne organizacije koje pružaju socijalne usluge u području cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja osoba u nepovoljnom socijalnom položaju.

1      2      3      4      5      6      7

16. Pri oblikovanju politika za poticanje razvoja društvenog poduzetništva, Vaša županija surađuje s relevantnim institucijama kao što su: centri za socijalnu skrb, podružnice Zavoda za zapošljavanje i razvojne agencije.

1      2      3      4      5      6      7

17. U oblikovanju mjera za poticanje razvoja društvenog poduzetništva Županija surađuje s visokoškolskim ustanovama.

1      2      3      4      5      6      7

18. Ukupna vrijednost projekata kojim vaša županija podupire provedbu društveno-poduzetničkih pothvata iznosi

- 1 50.000,00 kn godišnje
- 2 100.000,00 kn godišnje
- 3 250.000,00 kn godišnje
- 4 500.000,00 kn godišnje
- 5 1.000.000,00 kn godišnje
- 6 2.000.000,00 kn godišnje
- 7 3.000.000,00 kn godišnje

19. Županijska ulaganja u poticanje socijalnog zapošljavanja i zapošljavanja teže zapošljivih skupina iznose

- 1 20.000,00 kn godišnje
- 2 50.000,00 kn godišnje
- 3 100.000,00 kn godišnje
- 4 200.000,00 kn godišnje
- 5 300.000,00 kn godišnje
- 6 500.000,00 kn godišnje
- 7 1.000.000,00 kn godišnje

20. Županijska potpora projektima društvenog poduzetništva koji unaprjeđuju razvoj socijalnih usluga iznosi

- 1 20.000,00 kn godišnje
- 2 50.000,00 kn godišnje
- 3 100.000,00 kn godišnje
- 4 200.000,00 kn godišnje
- 5 300.000,00 kn godišnje
- 6 500.000,00 kn godišnje
- 7 1.000.000,00 kn godišnje

21. Županijska potpora projektima društvenog poduzetništva u očuvanju zdravog okoliša iznosi

- 1 20.000,00 kn godišnje
- 2 50.000,00 kn godišnje
- 3 100.000,00 kn godišnje
- 4 200.000,00 kn godišnje
- 5 300.000,00 kn godišnje
- 6 500.000,00 kn godišnje
- 7 1.000.000,00 kn godišnje

22. Županijska potpora projektima društvenog poduzetništva u očuvanju kulturne baštine iznosi

- 1 20.000,00 kn godišnje
- 2 50.000,00 kn godišnje
- 3 100.000,00 kn godišnje
- 4 200.000,00 kn godišnje
- 5 300.000,00 kn godišnje
- 6 500.000,00 kn godišnje
- 7 1.000.000,00 kn godišnje

23. Braniteljske zadruge koje djeluju u Županiji doprinose povećanoj zapošljivosti marginaliziranih skupina u svojim lokalnim zajednicama zapošljavajući na razini županije:

- 1 manje od 10 osoba
- 2 između 10 i 20
- 3 30
- 4 više od 50
- 5 70

6 100

7 više od 100

24. U Županiji je do sada osnovano društvenih poduzeća i socijalnih zadruga

1 0

2 1

3 3

4 5

5 8

6 10

7 više od 10

25. U godišnjem planu nabave Županije, proizvodi i usluge organizacija društvenog poduzetništva zastupljeni su

1 0%

2 1 – 2%

3 manje od 5%

4 više od 5%

5 10%

6 više od 10%

7 15%

Opći podaci o ispitaniku:

Vaše radno mjesto \_\_\_\_\_

Stupanj obrazovanja

završena srednja škola

završena viša škola - VI stupanj

završen fakultet - VII stupanj

magisterij

doktorati

Spol

Ženski

Muški

Godine života

30 – 45

45 – 60

preko 60



### 11.3 Prilog – Dopis i pitanja za intervju s društvenim poduzetnicima

Dopis br. 1

Poštovani,

Za potrebe doktorskog rada , provodim istraživanje o povezanosti obrazovanja o društvenom poduzetništvu i uspješne provedbe društveno-poduzetničkih aktivnosti te utjecaju društveno-poduzetničkog djelovanja na socijalni i ekonomski razvoj lokalne zajednice. Radi potpunije analize sadašnjeg prepoznavanja djelovanja društvenog poduzetništva i mogućih preporuka za njegov daljnji razvoj u Republici Hrvatskoj, intervjui s društvenim poduzetnicima su vrlo važni za moje istraživanje.

Ispitujući dosadašnji razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, istražila sam dostupne informacije o Vašim društveno-poduzetničkim aktivnostima.

Stoga bi Vas bila slobodna zamoliti za Vašu pomoć u prikupljanju potrebnih informacija. Uz Vaš pristanak, u sljedećem e-mailu, poslala bi Vam pitanja iz intervjuja. Ljubazno Vas molim potvrdite Vas pristanak na e-mail: [nina.skuric@inet.hr](mailto:nina.skuric@inet.hr). Želim napomenuti kako će se Vaši odgovori koristiti isključivo za potrebe izrade mog doktorskog rada.

Unaprijed hvala na odazivu. Vaše sudjelovanje u istraživanju bit će mi od velike pomoći.

S poštovanjem,

Nina Skurić

Miočići 17

20213 Čilipi

e-mail: [nina.skuric@inet.hr](mailto:nina.skuric@inet.hr)

mob. 098 345 377

Dopis br. 2

Poštovani,

Ljubazno Vas molim za malo Vašeg vremena kako biste odgovorili na priložena pitanja.

Cilj ovog intervjua je razmotriti odnos između obrazovanja o društvenom poduzetništvu i uspješne provedbe društveno-poduzetničkih aktivnosti te ispitati utjecaj njegova djelovanja na socijalni i ekonomski razvoj lokalne zajednice.

Informacije iz intervjua s Vama koristit će se u svrhu izrade doktorskog rada na temu «Uloga edukacije u razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i njezin utjecaj na uspješnost menadžmenta društvenih poduzeća».

Molim Vas da Vaše odgovore pošaljete što prije, po mogućnosti do 28. srpnja 2017. kako bi imala dovoljno vremena za obraditi informacije dobivene uz Vašu pomoć.

Unaprijed zahvaljujem, uz srdačan pozdrav,

Mr.sc. Nina Skurić

PITANJA ZA DRUŠTVENE PODUZETNIKE U SVRHU IZRADE DOKTORSKOG RADA NA TEMU «ULOGA EDUKACIJE U RAZVOJU DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ I NJEZIN UTJECAJ NA USPJEŠNOST MENADŽMENTA DRUŠTVENIH PODUZEĆA».

I Molim navedite /zaokružite

Naziv i oblik organizacije

---

Broj zaposlenih osoba

---

Adresa, telefon, e-mail adresa

---

Dob 25 – 35 35 – 50 50 i više

Spol M Ž

Stupanj obrazovanja SSS VŠS VSS magisterij doktorat

II Molim odgovorite na sljedeća pitanja:

Kako biste Vi definirali društveno poduzetništvo i njegovo djelovanje?

Otkad Vam je poznat pojam „društveno poduzetništvo“ i kako ste za njega saznali?

Je li značenje i uloga društvenog poduzetništva poznata široj javnosti?

Jesu li aktivnosti socijalnog poduzetništva dovoljno i na odgovarajući način predstavljene u javnosti?

Koliko Vam je Vaše vlastito obrazovanje pomoglo pri pokretanju i provedbi društveno-poduzetničkih aktivnosti?

Na koji način ste učili o društvenom poduzetništvu i stjecali potrebna iskustva?

U kojoj mjeri su Vam stečena znanja pomogla u ostvarenju poduzetničkog cilja i socijalne misije Vaše organizacije?

Je li potrebno uvesti obrazovanje o društvenom poduzetništvu u obrazovne programe visokoškolskih institucija?

Kako rezultati Vašeg društveno-poduzetničkog djelovanja doprinose unaprjeđenju opće dobrobiti Vaše lokalne zajednice?

Koji akteri u lokalnoj zajednici prepoznaju Vaše napore i na koji način pružaju potporu Vašem djelovanju?

Kakve su mogućnosti razvoja ljudskih resursa u ovom području i kako su mogu ostvariti?

Možete li identificirati prepreke/poticaje za daljni razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj?

Koji je Vaš vlastiti motiv za pokretanje društvenog poduzetništva?

Na koje načine postižete društveno korisne ciljeve?

Kako moralna načela i etičko postupanje društveno poduzetnika utječu na uspjeh društveno-poduzetničkih poduhvata?

## 11.4 Prilog – Dopis i dodatna pitanja za intervju s društvenim poduzetnicima

Poštovani,

Nadam se da ćete se sjetiti naše prošlogodišnje komunikacije i pitanja na temu društvenog poduzetništva na koja ste mi odgovorili.

Puno Vam hvala na informacijama koje ste mi tada dali. Bile su mi vrlo korisne. Kako bi završila svoje istraživanje, molila bi Vas da mi pomognete i odgovorite na priložena dodatna pitanja. Vaša pomoć mi je jako važna te Vam iskreno zahvaljujem na susretljivosti i razumijevanju.

Ljubazno Vas molim da Vaše odgovore pošaljete na moju e-mail adresu: [nina.skuric@inet.hr](mailto:nina.skuric@inet.hr) ako je moguće do 2. studenoga 2018.

Hvala Vam na Vašem vremenu i suradnji.

S poštovanjem,

Nina Skurić

1. Jesu li Vaši zaposlenici (u udruzi/društvenom poduzeću) imali prilike pohađati ikakvu edukaciju (radionicu/seminar/predavanje/tečaj) o društvenom poduzetništvu? \_\_\_\_\_

2. Je li Vaša organizacija provodila edukacije o društvenom poduzetništvu? \_\_\_\_\_

3. Molim navedite:

Broj	održanih	edukacija
<hr/>		
Broj	polaznika	navedenih
<hr/>		

Tko su bili polaznici edukacija (predstavnicima organizacija civilnog društva, institucija javnog sektora i sl.) \_\_\_\_\_

4. Kako financirate Vaše društveno-poduzetničke aktivnosti (molim navedite u postocima)?

Kroz projekte države (ministarstava)

\_\_\_\_\_

Kroz projekte Europskog socijalnog fonda

\_\_\_\_\_

Zahvaljujući pomoći domaćih donatora

\_\_\_\_\_

Vlastitim prihodima

5. Koliko u Vašoj organizaciji ima ukupno zaposlenih osoba? \_\_\_\_\_

6. Koliko je, od tog broja, osoba u nepovoljnom socijalnom položaju (dugotrajno nezaposleni, osobe s invaliditetom, predstavnici ostalih marginaliziranih skupina)?

\_\_\_\_\_

7. Kakva je obrazovna i spolna struktura zaposlenih (molim navedite broj osoba )?

Magisterij, doktorat

\_\_\_\_\_

Visoka škola

\_\_\_\_\_

Viša škola

\_\_\_\_\_

Srednja škola

\_\_\_\_\_

Nešto drugo

\_\_\_\_\_

Muškarci

Žene

---

8. Koja je dobna skupina zaposlenih (molim podcrtajte)?

20 – 35 godina

35 – 50 godina

više od 50 godina

9. Jesu li informacije o Vašim društveno-poduzetničkim aktivnostima dostupne na Vašoj web stranici?

---

---

10. Koliko je Vaša organizacija uložila u zajednicu (putem plaća, volonterskog rada i sl.)?

---

---

Koliko ste, istovremeno, primili sredstava iz proračuna jedinica lokalne i regionalne samouprave? \_\_\_\_\_

---

Koliki godišnji prihod ostvaruje Vaša organizacija?

---



## 11.5 Prilog – Dopis i pitanja za intervju s razvojnim agencijama

14.kolovoza 2017.

Poštovani ,

Za potrebe doktorskog rada , provodim istraživanje o povezanosti obrazovanja o društvenom poduzetništvu i uspješne provedbe društveno-poduzetničkih aktivnosti te utjecaju društveno-poduzetničkog djelovanja na socijalni i ekonomski razvoj lokalne zajednice. Radi potpunije analize sadašnjeg prepoznavanja djelovanja društvenog poduzetništva i mogućih preporuka za njegov daljnji razvoj u Republici Hrvatskoj, intervjui s predstavnicima regionalnih razvojnih agencija su vrlo važni za moje istraživanje.

Stoga bi Vas bila slobodna zamoliti za Vašu pomoć u prikupljanju potrebnih informacija. Uz Vaš pristanak, u sljedećem e-mailu, poslala bi Vam pitanja iz intervjua. Ljubazno Vas molim potvrdite Vas pristanak na e-mail: [nina.skuric@inet.hr](mailto:nina.skuric@inet.hr). Želim napomenuti kako će se Vaši odgovori koristiti isključivo za potrebe izrade mog doktorskog rada.

Unaprijed hvala na odazivu. Vaše sudjelovanje u istraživanju bit će mi od velike pomoći.

S poštovanjem,

Nina Skurić

Miočići 17

20213 Čilipi

e-mail: [nina.skuric@inet.hr](mailto:nina.skuric@inet.hr)

mob. 098 345 377

PITANJA ZA POTPORNE INSTITUCIJE U SVRHU IZRADE DOKTORSKOG RADA NA TEMU «ULOGA EDUKACIJE U RAZVOJU SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ I NJEZIN UTJECAJ NA USPJEŠNOST MENADŽMENTA DRUŠTVENIH PODUZEĆA»

I Molim navedite /zaokružite :

- Naziv i oblik organizacije:

- Broj zaposlenih osoba:
- Adresa, telefon, e-mail adresa:
- Dob                    25 – 35    35 – 50    50 i više
- Spol                        M                    Ž
- Stupanj obrazovanja    SSS    VŠS    VSS    magisterij    doktorat

II Molim odgovorite na sljedeća pitanja:

Kakva je informiranost dionika javnog, poslovnog i civilnog sektora o značenju i ulozi društvenog poduzetništva?

Jesu li pozitivni primjeri društvenog poduzetništva dovoljno predstavljeni u javnosti?

Koliko je i kojih projekata društvenog poduzetništva pokrenuto posredstvom Vaše razvojne agencije?

Omogućuju li rezultati ovih projekata nastavak aktivnosti u korist određene socijalne skupine? Zašto?

Jesu li natječaji za projekte razvoja društvenog poduzetništva su dostupni organizacijama koje se bave društvenim poduzetništvom posredstvom Vaše razvojne agencije ? Navedite rješavanje određenog socijalnog problema u zajednici na koji je ovi natječaji/projekti odnose.

Koja poduzetnička znanja nedostaju društvenim poduzetnicima ( na osnovi Vašeg iskustva iz suradnje s njima)? Bi li obrazovanje o društvenom poduzetništvu trebalo biti uključeno u programe visokoškolskih ustanova?

Kako prednost koju društveni poduzetnici daju ispunjanju socijalnih ciljeva utječe na uspješno ostvarenje njihove poduzetničke ideje?

S kojim akterima u Vašoj zajednici sudjelujete u razvoju i provedbi projekata za poboljšanje rješavanja socijalnih potreba u zajednici?

Kako uspješna provedba projekata društvenog poduzetništva utječe na socijalni i ekonomski napredak zajednice?

Na koji način projekti koje provodi Vaša razvojna agencija zadovoljavaju kriterije društvene odgovornosti?

## 12 ŽIVOTOPIS

Ime i prezime: Nina Skurić

Adresa: Miočići 17, 20213 Čilipi, Hrvatska

Broj mobitela: +385 98 345 377

E-mail: nina.skuric@inet.hr

Mjesto rođenja: Dubrovnik, Hrvatska

Datum rođenja: 17. ožujka 1963. godine

Nina Skurić diplomirala je 1988. godine na Filozofskom fakultetu, Sveučilišta u Zagrebu. Svoju karijeru započinje u turističkoj agenciji ATLAS Dubrovnik u sektoru Inozemnog turizma gdje je zadužena za receptivno tržište SAD i Kanade. U tijeku i nakon Domovinskog rata, obnavlja i ponovno izgrađuje poslovne odnose s turističkim agencijama i turoperatorima s američkog turističkog tržišta te organizira promotivne posjete turističkih novinara i agenata u svrhu poboljšanja poslovnih rezultata s ovog tržišta. Organizira održavanje kongresa u različitim hotelima u Dubrovniku i Hrvatskoj.

1999. godine prelazi na Američku visoku školu za management i tehnologiju (American college of management and Technology) u Dubrovniku gdje radi u području edukacije kao predavač iz predmeta : „Distribucija turističkog proizvoda“, „Razvitak karijera“ i „Planiranje i razvitak turizma“ te kao Voditeljica korporativnih komunikacija i profesionalnog razvitka. 2008. godine prelazi na poziciju glavnog direktora hotelske kuće Importanne Resorts u Dubrovniku. 2010. godine prelazi na mjesto Pročelnice Upravnog odjela za međugeneracijsku solidarnost, branitelje i obitelj Dubrovačko-neretvanske županije, a 2018. godine postaje Zamjenica pročelnice Upravnog odjela za društvene djelatnosti Dubrovačko-neretvanske županije.

1998. odlazi na poslijediplomski magistarski studij „Executive Leadership Program for Hospitality and Tourism Management“ na Rochester Institute of Technology, u Rochesteru, New York, u Sjedinjenim Američkim državama gdje je magistrirala 1999. godine. Dobitnica je nagrada i priznanja za svoj rad.

## NAOBRAZBA

1999. **Rochester Institute of Technology, RIT, Rochester, NY, USA,** Diploma magistra managementa u turizmu i ugostiteljstvu

1988. **Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska;** Profesor ruskog i francuskog jezika i književnosti

1981. Diploma o završenoj srednjoj školi, smjer inokorespondent;  
Srednjoškolski centar Dubrovnik

## RADNO ISKUSTVO

2010. – do sada Dubrovačko-neretvanska županija, Pred Dvorom 1, Dubrovnik;

Zamjenica pročelnice Upravnog odjela za društvene djelatnosti;

Koordinacija aktivnosti unutar Upravnog odjela, odgovornost za pravodobno, učinkovito i kvalitetno obavljanje svih poslova iz djelokruga Upravnog odjela.

2009. – 2010. American College of Management and Technology (ACMT), Dubrovnik, Hrvatska; Frana Bulića 6, Dubrovnik;

Predavač; Priprema i izvođenje predavanja - «Distribucija turističkog proizvoda», sukladno akademskom programu ACMT- a.

2008.-2009. «Importanne Resorts», Kardinala Stepinca 31, Dubrovnik;

Generalni direktor; Upravljanje i razvijanje aktivnosti na realizaciji poslovnog plana i budžeta, unaprjeđivanje tržišnih kontakata radi poboljšanja poslovnih rezultata, koordinacija svakodnevnog poslovanja, skrb o kvalitetnoj kadrovskoj ekipiranosti.

1999.- 2008. American College of Management and Technology (ACMT),  
Dubrovnik, Hrvatska; Frana Bulića 6, Dubrovnik;

Voditeljica korporativnih komunikacija i profesionalnog razvitka – Izgrađivanje poslovnih odnosa s vodećim uslužnim poduzećima u Hrvatskoj i široj regiji u svrhu budućeg zaposlenja diplomanata ACMT-a. Suradnja s hotelskim kućama u SAD-u radi organizacije „co-op programa“ (obavezne stručne prakse) za studente ACMT-a. Organizacija godišnjeg događaja „Career Fair“ radi budućeg zaposlenja diplomanata ACMT-a. Izgrađivanje i održavanje poslovnih odnosa s vodećim uslužnim poduzećima u Hrvatskoj i široj regiji u svrhu budućeg zaposlenja diplomanata ACMT-a. Organizacija programa profesionalnog usavršavanja i seminara za managere u poduzećima iz uslužnog sektora. Koordinacija programa Udruženja diplomanata ACMT-a (Alumni Association).

Profesorica – Priprema i izvođenje predavanja: „Distribucija turističkog proizvoda“; Priprema i izvođenje predavanja: „Razvitak karijera“; Priprema i izvođenje predavanja: „Planiranje i razvitak turizma“.

1993. – 1999. Turistička agencija ATLAS, Miha Klaića 2, Dubrovnik,  
Hrvatska;

Voditelj odjela SAD/Kanada, Obnavljanje poslovnih odnosa sa turističkim agencijama i turoperatorima sa američkog turističkog tržišta prekinutih tijekom Domovinskog rata. Organizacija promotivnih posjeta turističkih novinara i agenata u svrhu poboljšanja poslovnih rezultata s ovog tržišta. Priprema i pružanje cjelokupne turističke usluge od ulaska u zemlju do izlaska iz zemlje

1995.– 1997. Turistička agencija ATLAS, Miha Klaića 2, Dubrovnik, Hrvatska;

Voditelj kongresnog odjela; Organizacija i provedba organizacije kongresa u različitim hotelima u Dubrovniku i Hrvatskoj.

1994. – 1996. Turistička agencija ATLAS, Miha Klaića 2, Dubrovnik, Hrvatska; Voditelj odjela za Rusiju; Uspostava potpuno novih poslovnih kontakata s turističkim agencijama i turoperatorima u Rusiji u cilju ulaska na ovo tržište.

1992. – 1993. Hrvatska vojska, Zapovjedništvo obrane Dubrovnik, Hrvatska  
Ured za vezu, redovni obilasci prve crte s timovima UNMO i ECMM.

1988. – 1991. Turistička agencija ATLAS, Miha Klaića 2, Dubrovnik, Hrvatska;

Komercijalist u odjelu SAD/Kanada; Komunikacija s američkim turističkim agencijama i domaćim dobavljačima (hoteli, restorani, muzeji, zračni i brodski prijevoznik i sl.) te praćenje programa u destinaciji.

1981. – 1987. Zračna luka Dubrovnik, Čilipi;

Šalter za informacije; Sezonski posao tijekom studija, komunikacija s putnicima na više stranih jezika putem telefona i u direktnom kontaktu, pružanje informacija o letovima i službama dostupnim u zračnoj luci.

#### NAGRADE I PRIZNANJA

2005. **International Award for Excellence, RIT Alumni Association;**

School of Hospitality & Service Management and Hospitality Alumni Society

Rochester Institute of Technology, RIT, Rochester, NY

International Award for Excellence, RIT Alumni Association

1996. ATLAS turistička agencija, Dubrovnik, Hrvatska;

**Dobitnica godišnje nagrade 'Zlatna puca'** za izuzetno zalaganje i ostvarene poslovne rezultate.

## VJEŠTINE:

### Jezici:

Hrvatski – materinji

Engleski – tečno

Francuski – dobro

Ruski – dobro

### Kompjutori:

Microsoft Office – Word, Excel,

Power Point, Internet Explorer

## POSLOVNE VJEŠTINE:

- Razvitak novih i postojećih poslovnih aktivnosti od samog početka;
- Uspostava novih i unaprjeđenje postojećih poslovnih kontakata

## OSOBNNE VJEŠTINE:

- Iznimne komunikacijske sposobnosti u poslovnim kontaktima;
- Odgovornost;
- Dosljednost;
- Pozornost prema poslovnim detaljima;
- Entuzijizam;
- Spremnost i otvorenost za stjecanje novih znanja, vještina i profesionalnog iskustva.

## INTERESI:

Učenje o drugim kulturama i običajima, nacionalno bogatstvo, vinogradarstvo i vinarstvo, maslinarstvo.