

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

ANA IGREC

DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO KAO GLOBALNI

FENOMEN RAZVOJA

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, 2014.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

ANA IGREC

DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO KAO GLOBALNI
FENOMEN RAZVOJA

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Ivana Bujan, univ.spec.philol.angl.

Čakovec, 2014.

SADRŽAJ:

SAŽETAK

1. UVOD	1
2. DRUŠTVENA PODUZEĆA	4
2.1. Povijest društvenih poduzeća	4
2.2. Definiranje društvenih poduzeća.....	5
2.3. Kriteriji za vrednovanje društvenih poduzeća.....	10
2.4. Društveni poduzetnik	12
3. GRANICE DRUŠTVENIH PODUZEĆA	16
4. OSNIVANJE DRUŠTVENIH PODUZEĆA	19
5. ZAKONODAVNI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA	21
5.1. Zakonodavni okvir društvenog poduzetništva u Europi.....	21
5.2. Zakonodavni okvir društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj	23
6. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U SVIJETU	24
7. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U HRVATSKOJ.....	27
8. PRIMJERI DOBRE PRAKSE	29
8.1. Primjeri u svijetu	29
8.2. Primjeri u Hrvatskoj	33
9. ZAKLJUČAK	35
10. LITERATURA	38

Sažetak:

Završni rad na temu „Društveno poduzetništvo kao globalni fenomen razvoja“ fokusiran je na određeni segment društvenog poduzetništva, a to su društvena poduzeća. Rad je koncipiran u nekoliko poglavlja. U uvodu se kroz primjer dobre prakse određenoga društvenog poduzeća može uvidjeti sam potencijal društvenih poduzeća, dok se u sljedećoj cjelini pod nazivom „Povijest društvenih poduzeća“ obrađuje njihovo pojmovno određenje. Ova cjelina dotiče se prvih primjera društvenih poduzeća, opisuju društvenog poduzetnika te hibridne modele kroz koje mnoga društvena poduzeća djeluju. Treće poglavlje proširuje hibridni karakter društvenih poduzeća te naglašava razlike između društvenih poduzeća i tradicionalnih, neprofitnih organizacija te organizacija sličnoga karaktera. U četvrtom je poglavlju obrađeni postupak za osnivanje društvenog poduzeća. Sljedeća poglavlja odnose se na razvoj društvenih poduzeća u svijetu i Republici Hrvatskoj te prikazuju koji su stupanj razvoja postigla kroz razvojne strategije kao prepoznavanje njihovog potencijala na nivou Europske unije, Sjedinjenih Američkih Država i Republike Hrvatske. U radu su izneseni i različiti zakonodavni okviri kroz koje djeluju društvena poduzeća u svijetu i Hrvatskoj te kroz koje je vidljiva potreba za jednodimenzionalnim shvaćanjem koncepta društvenih poduzeća. Pretposljednje se poglavlje sastoji od funkcionalnih primjera društvenih poduzeća diljem svijeta te njihovog učinka na lokalnu zajednicu u kojoj djeluju. U zaključku se ističu problemi vezani uz različite zakonodavne okvire društvenih poduzeća, a posebno se naglašava potencijal kojima društvena poduzeća mogu ostvariti globalne promjene.

Cilj je ovoga preglednog rada ukazati na potrebu za definiranjem globalnoga zakonodavnog i institucionalnog okvira društvenih poduzeća te na globalne pojmovne definicije. Bez obzira na funkcionalne primjere postojećih društvenih poduzeća, rad ukazuje na njihove različitosti u poslovanju, prvenstveno raspodjeli dobiti, i potrebu za stvaranjem univerzalnog pravila po kojem bi djelovala sva društvena poduzeća.

Ključne riječi: *društvena ekonomija, društveni poduzetnik, društvena poduzeća, pravno-institucionalni okviri društvenih poduzeća, primjeri dobre prakse.*

1. UVOD

Poslovanje društvenih poduzeća usmjereno je na ostvarivanje određenoga društvenog cilja koji rezultira općim dobrom za cjelokupnu zajednicu, a misija im je postavljena shodno tim ciljem. Društvene im se misije razlikuju od zapošljavanja marginaliziranih skupina ljudi, ekoloških pothvata, davanja kredita kreditno nesposobnima, gradnje smještajnih kapaciteta u siromašnim zajednicama do otvaranja škola u zemljama s visokim stopama nepismenosti. Muhammad Yunus kaže: „Za mene su ljudi poput *bonsai* drveća. Ako najbolje sjeme najvišeg stabla posadite u teglu za cvijeće, sve što dobijete je desetak centimetara visoka replika visokog drveta. Sjeme koje ste posadili je potpuno u redu, ali tlo u koje ste ga stavili nije. Siromasi su *bonsai* stabalca. Njihovi geni su u redu. Jednostavno, društvo im nije omogućilo pogodnu osnovu za razvoj“ „U društvu u kojem živimo, koje je zadnja dva desetljeća pod utjecajem ubrzanog razvoja globalizacije, svjedoci smo složenih ekonomskih i društvenih izazova, gubitka poznatih socijalnih vrijednosti i normi, borbe za opstanak marginaliziranog segmenta društva uzrokovanog siromaštvom, nezaposlenošću i neadekvatnim socijalnim uvjetima. Vlade i javne institucije u mnogim zemljama, a pogotovo u tranzicijskim poput Hrvatske, gube bitku u borbi protiv različitih socijalnih problema zbog birokracije, sporosti i nemogućnosti kreiranja poduzetničke okoline koja bi poticala unaprijeđenje kvalitet življenja. U takvom okruženju javlja se potreba za socijalnim poduzetništvom, odnosno poduzetničkim ponašanjem, pronalaženjem inovativnih i kreativnih rješenja, te uklanjanjem društva i akademske zajednice“ (Perić i Alpeza, 2011).

Prema rezultatima istraživanja The Boston Consulting Groupe iz 2010. godine 1% stanovništva u svojim rukama drži 39% ukupnoga svjetskog bogatstva, dok je Svjetski institut za istraživanje razvojne ekonomije 2000. godine objavio da je 94% svjetskih prihoda raspodijeljeno na 40% stanovništva Zemlje, a u međuvremenu preostalih 60% stanovnika mora živjeti sa 6% svjetskih prihoda (Petričević, 2012). Društvo polako počinje shvaćati da se javlja potreba za nekakvom promjenom koja bi izmjenila svjetski poredak i pružila šansu svim ljudima različite nacionalnosti, vjere, obrazovanja, društvenog položaja da budu samoodrživi. Upravo se koncept društvenog poduzeća

javlja kao odgovor na očekivane promjene kojima bi se poboljšala svjetska ekonomija, društvo i ekologija. Zbog ovakvih zabrinjavajućih podataka, društveno je poduzetništvo savršena prilika za mijenjanje prije spomenutih podataka. Društveno poduzetništvo temelji se na tri vrijednosti (Petričević, 2012): profit, društvo i okoliš. Time može donijeti promjene i poboljšati trenutnu situaciju u svijetu. Razlog je to zbog kojeg postaje sve prihvatljiviji model poslovanja 21. stoljeća. Društveno poduzeće može promijeniti trenutnu ekonomiju na bolje jer počiva na pravednosti, demokraciji, društvenoj i ekološkoj odgovornosti te posluje na tržištu profitnih poduzeća na temelju zakona ponuda i potražnje, ali istovremeno nema privatnog bogaćenja.

„Neoliberalna ekonomija koju je rukovodila ideja profita i potrošnje pod svaku cijenu slomila se zajedno s vrijednostima koje je zagovarala, trke za moći, prestižom, nedostatkom socijalne osjetljivosti. Duboka financijska kriza tako je otkrila potrebu za redefiniranjem moralnih vrijednosti u društvu“ (Plavša-Matić, 2012). Upravo zbog te otkrivene potrebe za promjenom moralnih i etičkih vrijednosti, koja je nastala jer društvo sve više uviđa probleme jaza između bogatih i siromašnih, zagađenja okoliša i nadmoći korporacija, društveno poduzetništvo ima potencijal da postane fenomen razvoja društva. Ono počiva na potpuno suprotnim ciljevima od pa sve do sada dominantne tržišne ekonomije. Cilj mu nije maksimalizacija profita i raspodjela dobiti, već zadovoljenje specifičnih društvenih ciljeva. U suvremenome društvu javlja se kao fenomen koji svakim danom raste te ima potencijal stvaranja ravnoteže između cjelokupnog društva, ekonomije i okoliša. Različiti autori navode različita pojmovna obrazloženja društvenog poduzeća, što je rezultiralo težem shvaćanju cjelokupnog koncepta društvenog poduzeća. U moru teorija, od kojih jedne ne objašnjavaju ništa, druge aludiraju na to da je ono još samo jedno od oruđa svjetskih lobista, dok su treće same po sebi paradoksalne. Teško je shvatiti ovakav ekonomsko-društveni model. Unatoč brojnim i često oprečnim teorijama o tome što društveno poduzetništvo zapravo jest, svi autori slažu se da je opća dobrobit cjelokupnog društva temelj ovakvog poduzeća. Iako pomalo idealistički, na početku navedeni citat Muhammada Yunusa daje najbolji uvid u samu srž cjelokupnoga koncepta društvenog poduzeća. Kao osnivač Grameen banke, jedne od najuspješnijih primjera društvenog poduzeća u svijetu, vođen vlastitim iskustvom, zalaže se za to da ljudi uvide da je ovaj model funkcionalan i samoodrživ i u praksi. Dobivši Nobelovu nagradu za mir 2006. godine, za uložene

napore u svrhu kreiranja ekonomskog i društvenog razvoja 'odozdo', privukao je posebnu pozornost konceptu društvenog poduzeća uz objašnjenje da siromaštvo znači biti lišen svih ljudskih prava, a mikrokrediti su zajedno s ljudskim pravima učinkovita sredstva za izlazak iz siromaštva (Yunus, 2009). Naime, on je u Bangladešu 1976. godine osnovao Grameen banku u kojoj je pružao financijske i savjetodavne usluge za siromašne. Odobravanjem mikrokredita, banka pokušava pomoći siromašnima da pokrenu vlastite poduzetničke projekte. Nakon realizacije određenog projekta, Grameen banka svojim klijentima nastavlja pružati savjetodavne usluge da bi se novootvoreno poduzeće održalo. Današnji Bangladeš izgleda poput eksperimentalnog centra – jedna od najsiromašnijih zemalja na svijetu postupno se preobražava zahvaljujući inovativnom socijalnom i poslovnom pristupu. Uvjeti su se života siromašnih ljudi u prošla dva desetljeća polako, ali sigurno, popravili. Podatci govore sami za sebe: stupanj je siromaštva, u razdoblju od 1973. do 1974., pao s približno 74% na 57% u razdoblju od 1991. do 1992. godine. Zatim, 2000. godine pada na 49% dok 2005. pada na 40%. Povećanje broja stanovnika, što je najveći problem u Bangladešu, jednoj od najgušće naseljenih zemalja svijeta, naglo se smanjuje. U 70-im godinama 20. stoljeća postotak je pao s 3% godišnje na 1.5% u 2000. godini. Do 2006. godine prosječan životni vijek se produljio te sada iznosi, prema procjenama, 65,4 godina. Između 1980. i 2004. godine Indeks ljudskog razvoja (općeprihvaćena mjera ključnih pokazatelja životnog standarda u zemljama u razvoju), porastao je za 45% (Yunus, 2009). Većina ovih podataka proizlaze iz statističkih studija koje su provodile Svjetska banka i Azijska banka za razvoj. Činjenica je da ovakvi iznenađujući podatci stanja u Bangladešu nisu rezlutat samo Yunusove Grameen banke, ali je zasigurno utjecala na razvoj Bangladeša. Ovi podatci prikazuju da društvena poduzeća, kakva je zamislio Muhammad Yunus, mogu, ne samo drastično smanjiti razinu siromaštva u određenoj zemlji, već i biti uzor i temelj za osnivanje takvih poduzeća diljem svijeta.

Diljem svijeta javljaju se različiti zakonodavni i institucionalni okviri društvenih poduzeća te pravni oblici, a akademska ih zajednica različito shvaća i definira. Cilj je ovoga završnog rada ukazati na potrebu da je sve većem broju društveno poduzetničkih inicijativa, koji se javljaju unazad nekoliko godina, potrebna zajednička, globalna definicija i pravno zakonodavni okvir društvenih poduzeća koji bi olakšao njihovo

osnivanje, širenje i, povrh svega, ostvarivanje društvene misije koja rezultira općim dobrom.

2. DRUŠTVENA PODUZEĆA

Društvena poduzeća jesu poduzeća, ali se uvelike razlikuju od klasičnih i tradicionalnih poduzeća koja dominiraju tržištem. Upravo zbog promjene u poslovanju, koje je do sada bilo usmjereno samo na profit, ona mogu biti jedan od bitnih faktora globalnog razvoja. No, zbog kompleksnosti shvaćanja samoga koncepta društvenih poduzeća, u daljnjim se ulomcima naglasak stavlja na njihovo osnivanje, povijest i pojmovna određenja da bi se shvatilo njihovo djelovanje.

2.1. Povijest društvenih poduzeća

Počeci ideje društvenog poduzetništva javljaju se u Engleskoj 1649. godine kada siromašni seljaci, koji su se organizirali u skupine „Kopača“, preuzimaju općinsku zemlju koju počinju zajednički obrađivati. Djelovali su po demokratskom načelu i ravnopravno dijelili raspoloživo bogatstvo. Već spomenuti primjer Yunusove Grameen banke javlja se 1976. godine, a odigrao je značajnu ulogu kojom je prepoznat fenomen društvenih poduzeća (Yunus, 2009). U razvijenijim se zemljama prvi oblici društvenog poduzeća javljaju u SAD-u i Kanadi, a krajem 70-ih godina i u Velikoj Britaniji, čiji se model uzima kao primjer dobre prakse i danas. Zasluga za razvoj društvenog poduzetništva u SAD-u pripada Billu Draytonu koji je osnovao zakladu „Ashoka“ 1980. godine. To je globalna organizacija koja promiče koncept društvenih poduzeća i trudi se upoznati širu javnost s potencijalom kojeg pružaju. Također, naglašavaju da svaki društveni poduzetnik može realizirati svoj cilj. Nakon „Ashoke“, počele su se osnivati i druge zaklade poput zaklade „Scholl“, zaklade za socijalno poduzetništvo „Schwab“ i druge koje daju financijske potpore ili investiraju u početne društvene poduzetnike (Vidović, 2012). Društveno poduzetništvo zapelo je za oko akademskoj zajednici i postalo termin vrijedan teorijskog i znanstvenog istraživanja nakon 1995. godine kada je J. Gregory Dees održao prva predavanja o ovome fenomenu na Harvardu (Vidović, 2012). Nakon toga su sveučilišta u SAD-u, poput Yalea, Stanforda, Columbie, uvela

nastavne i istraživačke programe o društvenom poduzetništvu, a trend se sve više širi po Europi.

U Hrvatskoj je posljednjih godina društveno poduzetništvo zastupljeno u obrazovnim programima Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i Osijeku, Zagrebačke škole ekonomije i managementa, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te Međimurskog Veleučilišta u Čakovcu. Ove obrazovne institucije omogućavaju studentima drugačiji pogled na tržište koji im daje uvid u dva pristupa poduzetništvu: poslovni pothvati kojima je cilj maksimalizacija dobiti te poslovni pothvati s ciljem maksimalizacije dobrobiti za druge.

Potencijal je društvenih poduzeća prepoznala i šira javnost te vlade određenih zemalja. Europska unija formirala je programe i strategije vezane uz razvoj društvenog poduzetništva, dok su u SAD-u različite zaklade i fundacije zaslužne za širenje koncepta društvenih poduzeća. Razvoj društvenog poduzetništva ulazi u razvojne strategije i javne politike u sve većem broju zemalja, a dolazi i do potrebe za oblikovanjem pravnog oblika i posebne legislative koja regulira društveno poduzetništvo (Vidović, 2012).

2.2. Definiranje društvenih poduzeća

Uz društveno poduzetništvo veže se mnoštvo nedoumica i nerazumjevanja, kako u široj javnosti, tako i u poslovnom svijetu. Iako koncept društvenog poduzeća postoji desetljećima, još uvijek se vode polemike o točnoj definiciji ovog modela jer u literaturi većinom postoji suzdržanost pri davanju jasne definicije. Fenomen je relativno nov i još uvijek se propitkuju njegove granice i razlikovna obilježja. Uz oprečne teorije o konceptu društvenog poduzeća javljaju se i specifični jezični termini, barijere koje se međusobno prepliću i preklapaju u značenju. Neki autori navode da je ispravno koristiti pojam *socijalna poduzeća* umjesto *društvena poduzeća*. Autori se sukobljavaju zbog problematike izravnog prijevoda termina s engleskog jezika (*social enterprise*). U ovome će se radu koristiti pojam *društvena poduzeća* jer se većina literature, na temelju koje je rad napravljen, koristi istim.

„Društveno poduzeće je oblik komercijalnog poduzeća u kojem su vlasništvo, upravljanje i raspodjela bogatstva ravnomjerno raspoređeni, što u širem kontekstu

doprinosi stvaranju pravednijeg društva“ (Petričević i Bajok, 2012). Od kasnih se 1970-ih godina u Velikoj Britaniji koristi sljedeća definicija društvenog poduzeća: „Društveno poduzeće je registrirana organizacija u vlasništvu njezinih članova, koji njime upravljaju vodeći se vrijednostima pravičnog vlasništva. Ono posluje na tržištu, stvara društveno bogatstvo i smanjuje vlastiti negativan utjecaj na okoliš. Stvaranje društvenog bogatstva i koristi za okoliš može biti utkano u ukupno djelovanje društvenog poduzeća ili ga može podržavati raspodjelom ostvarene dobiti. Društveno poduzeće nastoji biti financijski isplativo, ekološki osjetljivo te stvarati društveno bogatstvo, a svoju uspješnost mjeri modelom trostruke bilance“ (Petričević i Bajok, 2012). Dok Yunus kaže: „Projekt koji pokreće društveni cilj i koji zaračunava cijenu ili proviziju za svoje proizvode ili usluge, a ne može u potpunosti pokriti troškove, ne možemo smatrati društvenim poduzećem. Društveno poduzeće se od dobrotvorne udruge, nevladine organizacije ili neprofitne skupine razlikuje po još jednoj važnoj osobini – ima vlasnike kojima je dopušteno da dođu do svojih uloga. Vlasnici poduzeća tijekom određenog vremena mogu vratiti novac uložen u poduzeće, no investitorima se ne isplaćuje novac u obliku dividendi. Sva zarada ostaje u poduzeću – da bi se njome financiralo proširenje, da bi se stvorili novi proizvodi ili usluge ili da bi sredstva poslužila za djelovanje za opće dobro“ (Yunus, 2009). U svojoj knjizi „Za svijet bez siromaštva“ Yunus navodi da vidi dva moguća oblika društvenih poduzeća. Prva vrsta je poduzeće koje je maksimalno predano ostvarenju zadanoga društvenog cilja te višak koji ono stvori, profit, ulaže u daljnji razvoj društvenog poduzeća kako bi što učinkovitije ostvarilo svoju namjenu. Ulagači koji uložu u društveno poduzeće, nakon što poduzeće zaradi, dobe povrat novca u istom iznosu koji su na početku uložili. Oni su i dalje vlasnici kompanije te mogu donositi odluke o daljnjem smjeru poslovanja, ali za to ne dobivaju financijsku, nego duhovnu naknadu. Kad se društveno poduzeće jednom pokrene, pomoću početnih ulaganja, ono teži samoodrživosti. Poduzeće neće zahtijevati da se svake godine u njega ulaže, već će težiti samostalnosti i rastu. Drugi oblik društvenih poduzeća, po Yunusu, djeluje suprotno od prvobitnog poduzeća. Njemu je cilj maksimalno ostvarenje profita kojeg će vlasnici kompanije dobivati za svoje usluge. Međutim, vlasnici ovakvih kompanija smiju biti samo siromašne i nepovlaštene osobe te će njihovo uzimanje financijske dobiti i za privatne svrhe, samo po sebi, biti društvena korist. Petričević i Kartalović u knjizi „Socijalno poduzetništvo“ također

upućuju na potrebu za utvrđivanjem čvrstih granica društvenog poduzeća jer se lako može zamijeniti s postojećim oblicima pružanja društvenih usluga (organizacije civilnog društva, neprofitne organizacije, zadruge, udruge). Autori navode dvije osnovne forme društveno korisnih aktivnosti koje treba razlikovati od društvenog poduzetništva: pružanje socijalnih usluga i socijalni aktivizam. Prvi tip je pružanje socijalnih usluga u lokalnoj zajednici. Kao primjer navode otvaranje posebne škole za afričku siročad oboljelu od AIDS-a. Škola pruža zdravstvenu zaštitu i edukaciju za djecu, možda i izlazak iz siromaštva, no ukoliko se ne otvori lanac takvih škola u ostalim dijelovima Afrike, autori smatraju da se ne može govoriti o društvenom poduzetništvu. Takvi primjeri socijalnih pothvata ostaju unutar svojih okvira: imaju ograničavajući utjecaj i ograničeno djelovanje. Društveni poduzetnik svojim društvenopoduzetničkim pothvatom nastoji osigurati društvenu ravnotežu u okruženju u kojem je ista narušena, dok ju takve djelatnosti ne uspostavljaju. Diljem svijeta postoji milijun takvih dobrotvornih organizacija, ali ne smije ih se poistovjetiti s društvenim poduzećem. Spomenuti projekt škole za siročad oboljelu od AIDS-a mogao bi se preformulirati u društveno poduzetništvo, no za to su potrebni planovi kojima bi se razvila cijela mreža takvih škola i osnažio cijeli sistem koji bi rezultirao dugotrajnom održivosti i uspostavljenom ravnotežom. Drugi oblik, koji ne treba miješati s društvenim poduzetništvom, je socijalni aktivizam. Aktivisti nastoje napraviti promjenu u sustavu u kojem je primjećena neravnoteža, ali njihova aktivacija nužno ne uključuje poduzetnički pothvat (stvaranje proizvoda i usluga). Oni pokušavaju utjecati na druge aktere zagovarajući promjene i veći angažman bilo lokalne zajednice ili države, ili individualnih korisnika, itd. Ne pokreću izravnu akciju, kao što bi to učinio društveni poduzetnik. „Dakle, socijalni aktivist utječe na druge da stvore novu i stabilnu ravnotežu; pružatelji socijalnih usluga poduzimaju akcije kako bi poboljšali učinke postojeće ravnoteže, a društveni poduzetnik kreće u akciju i stvara novu i stabilnu ravnotežu“ (Petričević i Kartalović, 2009). Sva društvena poduzeća moraju biti sposobna pokriti svoje troškove, vratiti dug ulagačima i djelovati neovisno o donacijama. Ona moraju moći ostvariti svoje specifične društvene ciljeve, a istovremeno pokriti sve troškove pomoću prodaje svojih proizvoda i usluga te poslovati bez plaćanja financijske dividende ulagačima (Yunus, 2009). Najveći broj društvenih poduzeća u Europi djeluje u području socijalne skrbi, zdravstvene zaštite, obrazovanja,

zapošljavanja, zaštite okoliša, gospodarenja otpadom, ekološke proizvodnje hrane, obnovljivih izvora energije (Petričević, 2012). Manji broj društvenih poduzeća bavi se proizvodnjom tekstila te pružanjem ugostiteljskih i građevinarskih usluga.

Sve više javlja se ideja o spajanju tradicionalnog poduzeća i društvenog poduzeća, poduzeća koje povezuju osobine jednog i drugog. Takav je spoj u svojoj prirodi paradoksalan jer poduzeća imaju različite ciljeve. Jedno teži maksimalnom ostvarivanju profita i to mu služi kao mjerilo za uspjeh, dok drugome kao mjerilo služi težnja maksimalnog ostvarivanja zadanoga društvenog cilja za uspjeh. U teoriji bi ovaj koncept bio izvediv kroz bezbroj kombinacija. Poduzeće bi moglo težiti ostvarivanju 50% društvenog cilja, a 50% stvaranju dobiti. No, da bi takav model postojao u praksi, morao bi nadići niz prepreka. Na primjer: *Neko poduzeće bavi se prodajom odjevnih predmeta. Direktor naredi voditelju poslovnice: „Povećaj profit, ali se pobrini i za to da siromašnoj populaciji proizvod prodaš po niskim cijenama!“* Sama naredba zbunjujuća je i skoro neizvediva, računajući da se prodavaonice nalaze u siromašnim četvrtima. Ova misao nas dovodi do sljedećeg problema, a to je koje tržište će obuhvaćati ovo poduzeće. Hoće li biti smješteno u *faveli* u Brazilu ili Zagrebu. Nadalje, po kojim će se kriterijama procjenjivati socijalni status kupca. Ukoliko je trgovina smještena u *faveli*, utoliko je lakše zaključiti iz koje društvene klase kupac dolazi, ali bi trgovina u Zagrebu stvarala konfuziju. Također, dolazilo bi do nesrazmjernih informacija između ostvarenog profita i ostvarene društvene korisnosti. Informacije o povećanju profita bile bi vidljive na mjesečnoj ili čak tjednoj bazi, dok bi informacije o ostvarenom društvenom učinku pristizale godinama kasnije (Petričević i Bajok, 2012). Još jedan problem, koji se javlja u hibridnom karakteru društvenih poduzeća, jest činjenica da su vlasnici poduzeća ljudi. Ljudi po svojoj prirodi griješe i postoji velika mogućnost da poduzetnik postane pohlepan i zaboravi na društveni cilj. Poduzetnik bi s lakoćom mogao raditi samo za osobni interes, tim više što bi ga tješila činjenica da je u godinu dana poslovanja ostvario neki društveni cilj. Hibridni je karakter društvenog poduzeća, bez upita, bolje rješenje za rješavanje društvenih problema, nego poslovanje prema čistom kapitalizmu. No, sa sobom povlači niz prepreka i rizika zbog kojih se ne uklapa u primarno osmišljeno društveno poduzeće. Društvena poduzeća ne poništavaju tradicionalna, profitna poduzeća, i zbog toga nema potrebe za spajanjem. Iznad svega, osoba može odabrati da radi u profitnom poduzeću, a uz to može djelovati i u

društvenom poduzeću. Sljedeći koncept koji se dotiče ove teme naziva se *Hibridni spektar društvenih poduzeća* (vidi *Tablica 1*).

Tablica 1. *Hibridni spektar društvenih poduzeća*

Tradicionalne privatne neprofitne organizacije koje se financiraju putem donacija, aktivizam, volonterstvo	Neprofitne organizacije koje djelomično ostvaruju prihode vlastitim djelatnostima	Društveno poduzeće koje je potpuno samofinancirajuće	Privatne profitne organizacije koje primjenjuju DOP	Tradicionalne privatne profitne organizacije čiji je cilj postizanje profita
--	---	--	---	--

Izvor: (Nichols A.ur.,2008.)

U društvenoj ekonomiji dolazi do sve više primjera tranzicijskih procesa. S jedne strane nalaze se organizacije civilnog društva. One se u procesu tranzicije iz tradicionalnih neprofitnih organizacija transformiraju u neprofitne organizacije gdje djelatnostima, koje su im dopuštene zakonom, ostvaruju prihode, a zatim u društvena poduzeća. S druge strane, tradicionalna profitna poduzeća u tranzicijskom procesu sve više posluju društveno odgovorno da bi, na kraju tranzicijskog procesa, zadovoljavale kriterije društvenih poduzeća (Alter, S.K., 2000).

Društvena poduzeća se u svojoj organizacijskoj strukturi ne razlikuju od poduzeća. Ona zapošljavaju, pružaju robu i usluge koje prodaju potrošaču, ali po cijeni koja je u skladu s njihovim društvenim ciljem. Koncentrira se na proizvode i usluge koji su društveno korisni. Na primjer, društveno poduzeće koje proizvodi prehrambene proizvode vrhunske kvalitete na tržištu koje čine loše ishranjena i siromašna djeca; društveno poduzeće koje stvara obnovljive izvore energije i povoljno ih prodaje ruralnim zajednicama kojima ta energija inače ne bi bila dostupna (Yunus, 2009). Konkurentnost

između društvenih poduzeća potiče poduzeća na još učinkovitije poslovanje te bolju predanost društvenom cilju. Njihovo nadmetanje za privlačenjem ulagača ne zasniva se na što većem profitu, već što bolje osmišljenim, isplaniranim, originalnijim i ostvarivim društvenim ciljem. Ovakav je sustav konkurencije, u pravom smislu riječi, zdrava konkurencija koja ne utječe samo na poduzeća, već i na boljitak cjelokupne zajednice, regije ili države. Petričević (2012) navodi ekonomske i društvene kriterije za vrednovanje društvenih poduzeća.

Ekonomski kriteriji su: (Petričević, 2012)

- društveno poduzeće registrirani je poslovni subjekt u vlasništvu svojih članova
- ima visok stupanj autonomije djelovanja – osnovano je i upravljano od skupine pojedinaca, a ne organizacija javnog ili privatnog sektora
- ima barem jednog plaćenog djelatnika čiji se dohodak financira iz prihoda ostvarenih prodajom proizvoda / usluga poduzeća
- kontinuirano proizvodi robu i / ili prodaje usluge
- članovi poduzeća preuzimaju financijski rizik poslovanja
- provodi financijsku i društvenu reviziju (mjeri utjecaj u lokalnoj zajednici)

Društvena poduzeća zahtijevaju, uz ekonomske kriterije, postojanje društvenih kriterija koji ih definiraju i prema kojima bi svako društveno poduzeće trebalo poslovati.

Društveni kriteriji: (Petričević, 2012.)

- poduzetnička je inicijativa pokrenuta od skupine građana kao rezultat suradnje na temelju zajedničkih vrijednosti i vjerovanja
- poduzeće je u svome djelovanju prvenstveno vođeno društvenim i ekološkim ciljevima – odgovornost prema zajednici / okolišu temeljno je načelo djelovanja
- u poduzeću su svi članovi uključeni u proces donošenja odluka (1 član – 1 glas) te je na taj način organizacija demokratski upravljana
- djelovanje poduzeća ukorijenjeno je u lokalnu zajednicu, a dobit se distribuira na način da prvenstveno doprinosi ostvarenju društvenih / ekoloških ciljeva.

2.3. Kriteriji za vrednovanje društvenih poduzeća

U skladu sa zakonodavnim i institucionalnim okvirom, različitim akademskim i javnim tumačenjima koncepta društvenog poduzeća, diljem svijeta mogu se identificirati razlike

na primjerima poslovanja društvenih poduzeća. Zakonodavni bi se okvir društvenih poduzeća trebao postaviti na globalnoj razini i biti jednak u svim državama, no to danas nije slučaj. Zemlje koje imaju definirane zakonske okvire za društvena poduzeća, isti im se često razlikuje od drugih država, dok ga neke države ni nemaju. Ova je problematika obrađena kasnije u poglavlju. Zakonodavni okvir za razvoj društvenog poduzetništva pokazuje da su potrebni kriteriji kojima se vrednuje društveno poduzeće da se na kraju ne bi cijeli koncept promijenio. Medić i suradnici (2012) u zborniku radova pod nazivom *Poduzetništvo u službi zajednice* su kreirali skup kriterija koji se temelje na devet kriterija za društvena poduzeća Europske istraživačke mreže EMES, ali su ih prilagodili hrvatskom kontekstu i prilikama te su primjetili da nijedno, od primjera društvenih poduzeća u Hrvatskoj, ne mjeri društveni utjecaj. Mjerenje društvenog utjecaja i primjeri društvenih poduzeća su u Hrvatskoj obrađeni u drugome poglavlju jer su ovi kriteriji, za sada, bitni samo za bolje i jasnije shvaćanje koncepta društvenih poduzeća. Kriteriji za vrednovanje društvenih poduzeća su sljedeći (Medić i sur., 2012):

- društveno je poduzeće registrirani poslovni subjekt u vlasništvu svojih članova / članica
- društveno poduzeće ima visok stupanj autonomije djelovanja – poduzeće je osnovano i upravljano od strane skupine pojedinaca / pojedinki, a ne od strane organizacija javnog i / ili privatnog profitnog sektora
- društveno poduzeće kontinuirano proizvodi robu i / ili prodaje usluge
- društveno poduzeće ima barem jednog plaćenog djelatnika / djelatnicu čiji se dohodak financira iz prihoda ostvarenih prodajom proizvoda / usluga poduzeća
- članovi / članice društvenog poduzeća preuzimaju financijski rizik poslovanja
- društveno poduzeće provodi financijsku i društvenu reviziju (mjeri utjecaj na okoliš i razvoj zajednice)
- društveno je poduzeće u svom djelovanju prvenstveno vođeno društvenim i ekološkim ciljevima – odgovornost prema zajednici / okolišu temeljno je načelo djelovanja
- u društvenom poduzeću svi / sve članovi / članice uključeni / uključene su u proces donošenja odluka (1 član / članica – 1 glas) te je na taj način organizacija demokratski upravljana

- poduzetnička je suradnja pokrenuta od strane skupine građana, kao rezultat suradnje, na temelju zajedničkih vrijednosti i vjerovanja.
- djelovanje je društvenog poduzeća ukorijenjeno u lokalnu zajednicu u kojoj djeluje – omogućen je najširi spektar sudjelovanja predstavnika / predstavnica lokalne zajednice (zaposlenika / zaposlenica, članova / članica, kupaca...) u aktivnostima društvenog poduzeća.
- dobit društvenih poduzeća distribuira se na način da prvenstveno doprinosi ostvarenju društvenih / ekoloških ciljeva, a ne samo na maksimalizaciji dobiti članova / članica poduzeća.

2.4. Društveni poduzetnik

Društveno poduzetništvo i društveno poduzeće nisu iste stvari, tako nije ni svaki društveni poduzetnik nužno vezan samo uz društveno poduzeće. Društveno je poduzetništvo svjetski pokret koji podrazumijeva bilo koje nastojanje da se pomogne ljudima, podrazumijeva i potiče sve moguće inicijative za pomoć potrebitima. Yunus (2009) navodi dobar primjer kojim se može uvidjeti ova razlika, a to je da društvenim poduzetništvom možemo nazvati osnivanje profitnog medicinskog centra u selu u kojem nema zdravstvene ustanove ili davanje besplatnih lijekova bolesnicima. Društvenim se poduzetništvom smatraju i neprofitne organizacije koje koriste ekonomske aktivnosti za financiranje svojih misija. Zapravo, društveno je poduzeće dio društvenog poduzetništva, dok društveni poduzetnici mogu otvoriti društveno poduzeće ali i profitni medicinski centar na tržištu koje nema pristupa zdravstvenoj skrbi. Društvenim se poduzetništvom dolazi do konkretne realizacije ideje o društvenoj ekonomiji. Ona se javlja kao krovni pojam koji se ne zasniva na profitu i redistribuciji, nego na solidarnosti i razvojnoj održivosti. Kod definiranja društvene ekonomije može se naići na različite vrste teorija o tome što ona zapravo jest. Jedna od teorija, sektor društvene ekonomije, opisuje kao „skup privatnih, formalno organiziranih organizacija koje posjeduju autonomnost odlučivanja i slobodu članstva, osnovanih kako bi odgovorile na potrebe svojih članova na tržištu, proizvođači dobra i pružajući usluge, gdje procesi donošenja odluka i distribucija dobiti između članova nisu izravno povezani s kapitalom ili udjelom svakakog člana, a svaki član ima jedan glas (...) uključujući i organizacije koje stvaraju netržišne usluge za kućanstva i gdje dobit,

ukoliko postoji, ne mogu prisvojiti akteri koji ih stvaraju, kontroliraju ili financiraju“ (Monzon i Chaves, 2008). Većina se teoretičara, uglavnom, slaže da su demokratski procesi (jedna osoba, jedan glas) nužni da bi organizacija pripadala sektoru društvene ekonomije. Dionici u sektoru društvene ekonomije zanemaruju medije i promociju koncepta društvene ekonomije pa je prema tome pojam nepoznat široj javnosti. Unazad nekoliko godina razne se organizacije trude ispraviti taj nedostatak kroz širenje primjera dobre prakse, prijedlozima za donošenje strategije na nacionalnoj razini koje obuhvaćaju sektor društvene ekonomije. Važno je spomenuti značajne dionike u ovome sektoru te veliki doprinos nacionalnih i europskih istraživačkih mreža, poput IRIS mreže (*Associazione Italiana degli Istituti di Ricerca sull'Impresa Sociale*), EUCRISE (*European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises*), CIRIEC (*Međunarodni centar za istraživanje i informacije o javnoj, društvenoj i zadružnoj ekonomiji*), ali i drugih europskih tijela, poput EESC (*Europskog ekonomskog i socijalnog odbora*), itd. (Petričević, 2012).

Ono što je najvažnije istaknuti, kada govorimo o društvenim poduzetnicima, jest činjenica da njih ne pokreće zarada, već stvaranje što veće društvene promjene i uspostavljanje ravnoteže. Spreckley (2010) navodi da društveni poduzetnici žele partnerstva i suradnju te da su motivirani stvaranjem društvenih promjena, sposobni organizirati i motivirati druge te prepoznati prilike za nove poduzetničke pothvate. Dakle, društveni je poduzetnik individualac koji razrađuje profitabilne strategije da bi ostvario društvene i ekonomske ciljeve. Osim financijskih povrata na investiciju, istovremeno traži i društveni povrat na svoju investiciju. Već je prije utvrđeno da se društvenim poduzetnikom ne mogu smatrati društveni aktivisti, filantrop ili pružatelj socijalnih usluga. No, prema istraživanju Ropera i Cheneya (2005), upravo ovakvi individualci najčešće postaju društveni poduzetnici. Na temelju natpisa u medijima i stručnim časopisima, identificirali su tri tipa osoba koje najčešće postaju društveni poduzetnici. Voditelji neprofitnih organizacija često počinju uvoditi poduzetnički, tržišni model poslovanja, jer su bez toga u nemogućnosti odražavanja organizacije. Ovakvi se tipovi društvenih poduzetnika često susreću s financijskim i institucionalnim preprekama jer djeluju u neprofitnom i javnom sektoru. Drugi su tip poslovni ljudi, koji su već zgrnuli svoje bogatstvo, motivirani potrebom da pomognu društvu postaju

filantropi. Oni su jedni od najvećih investitora u društveno poduzeće, bilo dajući zajmove s niskim kamatama ili samo početni kapital, koji im se na kraju vraća, kako bi potaknuli djelovanje poduzeća. Kao treći tip identificirani su izvršni direktori ili menadžeri u poslovnom sektoru koji su već ostvarili svoje ekonomske ciljeve, profit, te polako svoje komercijalno poduzeće preoblikuju u društveno poduzeće. Poduzetništvo je proces stjecanja novih poslovnih aktivnosti s ciljem stvaranja određene vrijednosti, a poduzetnik je osoba koja vodi poduzetnički pothvat s namjerom ostvarivanja prihoda. Svaki poduzetnik, da bi uspio u svome poslovnom pothvatu, mora posjedovati određene vještine: snažna motivacija za poslovnim uspjehom, spremnost na rizik i stresne situacije, dosljednost i upornost, spremnost na stjecanje novih znanja i vještina te komunikacijske vještine. „Društvenom se poduzetniku uz navedene osobine dodaje i djelovanje prema takvoj misiji koja vodi kreiranju društvenih vrijednosti i prema općoj dobrobiti (a ne samo privatnoj koristi), djelovanje usprkos ograničavajućim sredstvima te naglašeni osjećaj odgovornosti za posljedice svoga djelovanja“ (Dees, 1998). Klasičnim je poduzetnicima cilj maksimalizacija profita, odnosno dobiti, koja se onda raspoređuje, distribuira među vlasnicima, upraviteljima i osnivačima. Upravo svrha osnivanja i raspodjela dobiti ključna je stavka koja odvaja poduzetnika i društvenog poduzetnika. Društveni poduzetnik ulaže u poduzeće zbog vlastitoga emocionalnog i duhovnog zadovoljstva. Time bi dao svoj doprinos današnjem svijetu punom neravnoteže. On reinvestira dobit u daljnje poslovanje da bi što učinkovitije ostavrio svoj društveni cilj. Njemu je važna profitabilnost poduzeća, ali za svrhe pokrivanja tekućih troškova i vraćanja uloženog kapitala. Uzimajući u obzir činjenicu da poduzetnik, ukoliko posluje profitabilno, dobiva naknadu za uloženi trud u poslovanje, dok društveni poduzetnik istu ne dobiva, nameće se pitanje zašto bi se poduzetnik odlučio za društveno djelovanje, umjesto profitnog djelovanja. Činjenica da ljudi diljem svijeta ulažu milijarde dolara godišnje u dobrotvorne svrhe, govori nam da su spremni činiti dobro bez direktne, materijalne korisnosti. Društvena se poduzeća javljaju kao najbolje rješenje kroz koje bi se potreba ljudi za vraćanjem zajednici mogla na najefikasniji način ostaviti. Ulog koji je uloženi u društveno poduzeće, nakon određenog vremena i nakon što je pomogao u ostvarenju specifičnog društvenog cilja određenog poduzeća, vraća se ulagaču. Ulagač može sam odlučiti što će napraviti s vraćenim novcem, koji zapravo nije 'izgubio' kao što je to slučaj kod donacija. Taj isti ulog može

opet reinvestirati u drugo društveno poduzeće i ostvariti još jedan, drugačiji, društveni cilj drugog poduzeća. Ulaganje u društvena poduzeća daje poduzetniku mogućnost da, istom količinom neizgubljenog vraćenog novca, pomogne realizaciji različitih društvenih ciljeva. Nakon što mu je vraćeni početni kapital, poduzetnik i dalje ostaje vlasnik kompanije. To mu također omogućuje razvijanje poslovnih i komunikacijskih vještina te dobivanje iskustva. Dakle, za društvene je poduzetnike važna misija poduzeća, a novčana dobit samo je sredstvo kojim se postiže ta misija, cilj. Nasuprot tome, klasičnim je poduzetnicima za poslovanje ključna financijska dobit, koju, ukoliko ne ostvaruje, utoliko ne funkcionira njegovo poduzeće. Klasični poduzetnici također sudjeluju u različitim društveno odgovornim djelatnostima. Doniraju novac neprofitnim organizacijama, posluju prema etičkim standardima te vode brigu za okoliš i zaposlenike. Međutim, ova se količina društvene odgovornosti ne može mjeriti s društvenim ciljevima društvenog poduzetnika. Sama sintagma *društvena odgovornost* govori da se poduzetnik odgovorno ponaša prema društvu, ali ne uključuje ništa više od toga. Također, često se poduzetnici odlučuju na društveno odgovorno poslovanje radi marketinške strategije. Takvo je poslovanje često površno ili čak samo naizgled društveno odgovorno. Nasuprot tome, poslovanje društvenih poduzetnika je direktno povezano s rješavanjem nekog društvenog problema. Iz razlika, između društvenog poduzetnika i poduzetnika, mogu se definirati i razlike između društvenog poduzeća i privatnog profitnog poduzeća vidljive u *Tablici 2*.

Tablica 2. *Razlike poslovanja društvenog i privatnog poduzeća*

DRUŠTVENO PODUZEĆE	PRIVATNO PROFITNO PODUZEĆE
<ul style="list-style-type: none"> - cilj je osnažiti zaposlenike / zajednicu - demokratsko donošenje odluka - temeljno načelo djelovanja je odgovornost prema zajednici / okolišu - provodi financijsku i društvenu reviziju 	<ul style="list-style-type: none"> - cilj je nadgledati i kontrolirati zaposlenike - odlučivanje na temelju količine dionica - odgovornost prema okolišu / zajednicu ne vidi kao njihovu odgovornost - provodi financijsku reviziju - vođeno komercijalnim ciljevima

Izvor: (*Spreckley, 2010*)

Misija je društvenog poduzeća ostvarivanje društvenog cilja uz odgovornost prema okolišu i svojim zaposlenicima. Poduzeće djeluje prema demokratskim načelima. Osim težnje k profitabilnosti, jednako je prisutna težnja za društvenom odgovornosti. U tradicionalnim profitnim poduzećima većinu odluka donosi direktor ili upravni odbor, zavisno o organizacijskom obliku poduzeća u kojem su zaposlenici na dnu hijerarhije. Većina profitnih poduzeća ne pridaje važnost društvenoj i ekološkoj odgovornosti, već što većoj profitabilnosti i ostvarivanju svojih komercijalnih ciljeva.

3. GRANICE DRUŠTVENIH PODUZEĆA

Zbog needuciranosti šire javnosti, pa čak i poslovnog sektora, često se društvena poduzeća poistovjećuju s različitim neprofitnim organizacijama, a u postojećoj literaturi postoje razne podjele društvenih poduzeća. Djelovanje društvenih poduzeća u Americi razlikuje se od djelovanja društvenih poduzeća u Europi. U SAD-u se društvenim poduzećima smatraju organizacije civilnog društva i ostale neprofitne organizacije koje provode određene ekonomske aktivnosti s ciljem stjecanja prihoda. U Europi se takve aktivnosti smatraju dohodovnim djelatnostima, dok se društvenim poduzećima smatraju specifični tipovi organizacija koje u svom radu kombiniraju ekonomsku i društvenu dimenziju (Petričević, 2012). Nadalje, Petričević navodi ključne razlike između djelovanja organizacije civilnog društva na primjeru udruge i društvenog poduzeća. Monzon i Chaves (2008) definirali su tri ključna kriterija za razlikovanje u jednom od svojih istraživanja: kriterij neprofitnosti, demokratskog upravljanja i krajnjih korisnika. Društvena poduzeća ostvaruju dobit, a o njegovoj alokaciji odlučuju članovi i zaposlenici. Također, nisu sve organizacije civilnog društva demokratski upravljane, a najčešće se osnivaju radi zadovoljavanja onih koji ih osnivaju i financiraju. S druge strane, društvena poduzeća imaju individualno članstvo i služe zadovoljavanju potreba pojedinaca. Osim što je ključna razlika u tome što je društveno poduzeće zapravo poduzeće u pravom smislu te riječi, ono prodaje robu i uslugu, ostvaruje profit, zapošljava radnu snagu i teži samoodrživosti. Razlike se naziru i u činjenici da su društvena poduzeća mnogo efikasniji put za ostvarivanje svih društvenih ciljeva.

Neprofitne organizacije se pojavljuju pod različitim nazivima i mogu imati različite oblike: nevladine organizacije, dobrotvorne organizacije i dobrotvorne zaklade. Sve ove organizacije su osnovane dobronamjerno s određenim društvenim ciljem, no ovise o donacijama. Oslanjaju se na priljev donacija pojedinaca, vlada, korporacija, organizacija, ali kada ta sredstva prestanu dolaziti, često se prekida i dobrotvorni rad. Često u proračunima vlada mali postotak namijenjen za odvajanje u dobrotvorne svrhe, neovisno o standardima određene zemlje. Direktori neprofitnih organizacija su bespomoćni, bez konstantnog priljeva novca, zbog čega neprofitne organizacije ne mogu učinkovito ostvariti svoje ciljeve (Yunus, 2009). Postoji granica do koje neprofitne organizacije mogu biti učinkovite upravo zbog njihove nesamostalnosti. Traženje priljeva novca troši vrijeme direktora koje je moglo biti usmjereno na razvoj i širenje programa za pomoć potrebitima. S druge strane, društvena poduzeća nakon određenog vremena postaju samoodrživa i mogu konstanto 'mijenjati svijet'. U mogućnosti su direktno rješavati društvene probleme bez da ovise o priljevu novca izvana. Ona novac stvaraju sama i zbog toga su učinkovitija, brža i produktivnija.

Multilateralne institucije također sudjeluju u stvaranju svijeta bez siromaštva. One potiču ekonomski napredak u područjima koje zaostaju za razvijenim Zapadom. One imaju sličnu ideju kao i društvena poduzeća, a to je potaknuti gospodarstvo određene regije i time pokrenuti domino efekt koji vodi k ekonomskom rastu. No, zbog birokracije i sporosti te nedostatka novca zaostaju u svome cilju. Multilateralne institucije, poput Svjetske banke, kao svoj primarni cilj ističu zaustavljanje siromaštva. No, one se koncentriraju samo na to da taj cilj postignu opsežnim ekonomskim rastom. „To znači da, dok god domaći bruto proizvod u nekog regiji ili zemlji raste, Svjetska banka uspješno izvršava svoj posao, taj rast može biti spor, može se odvijati da siromašni od njega nemaju nikakve koristi“ (Yunus, 2009). Yunus smatra da je problem u tome jer se takvom politikom siromasi smatraju objektima. Ne vidi se potencijal siromašnih, nego se samo brine o njihovom zdravlju, obrazovanju i zaposlenju. Smatra da, ako se siromasima pruži šansa, oni mogu postati dobri poduzetnici koji stvaraju sami sebi radna mjesta, ali i drugima. Upravo u davanju prilika siromašnima, neobrazovanima, on vidi priliku za izlazak iz siromaštva. Yunus (2009) zauzima snažan stav o tome da pod društveno poduzeće priznaje jedino ono koje je financijski

samoodrživo, dok Petričević (2012) također zauzima njegov stav, ali kasnije navodi financijski spektar društvenih poduzeća (Alter, S.K., 2000) (vidi *Tablica 3.*), u prve dvije faze spominje tradicionalna neprofitna poduzeća.

Tablica 3. *Financijski spektar društvenih poduzeća*

ORG. STRUKTURA	TRADICIONALNO NEPROFITNA	TRADICIONALNO NEPROFITNA	DRUŠTVENO PODUZEĆE	DRUŠTVENO PODUZEĆE	DRUŠTVENO PODUZEĆE
FINANCIJSKI SPEKTAR	Potpuna ovisnost o donacijama	Djelomična samoodrživost	Održivost novčanog tijeka	Operativna održivost	Financijska samoodrživost
REALIZACIJA PRIHODA	Bez realiziranih prihoda. Oslanja se na donacije kako bi se održale tekuće aktivnosti.	Ostvareni prihodi pokrivaju određeni dio operativnih troškova.	Ostvareni prihodi pokrivaju operativne troškove poduzeća koji su niži od tržišne vrijednosti.	Ostvareni prihodi pokrivaju sve operativne troškove (bez tržišnih troškova-kapitala i investicija).	Ostvareni prihodi pokrivaju sve operativne i investicijske troškove po tržišnoj vrijednosti.
POTPORE / DONACIJE	100% subvencionirano / donirano.	Uglavnom ovisni o potporama i donacijama.	Premošćuje deficit koji nastaje kao razlika između ostvarenih prihoda i troškova dok su kapitalne investicije i dalje većinom subvencionirane.	Troškovi kapitala subvencionirani su dok su krediti i investicije djelomično subvencionirani.	Bez subvencija / donacija.

ODRŽIVOST KROZ OSTVARENI PRIHOD	Neodrživo. Zahtjeva stalnu vanjsku financijsku potporu (donacije). Povrat troškova se ne očekuje, smatra se slučajnim dobitkom.	Neodrživo. Ovisnao donacijama i subvencijama. Ipak je moguće financiranje izorliranih sporednih aktivnosti i usluga.	Blizu održivosti. Samostalno pokriva direktne troškove. Organizacijski i operativni troškovi su dalje subvencionirani. Prihodi dovoljni samo za pokrivanje dnevnih aktivnosti.	Očekivana održivost. Operativni troškovi pokrivaju se vlastitim prihodima. Nema dodatnih dobitaka. Donacije smanjene.	Održivost s kretanjem k profitabilnom. Prihodi pokrivaju sve operativne i financijske troškove. Iz dobiti se financira daljnji rast.
--	---	--	--	---	--

Izvor: (Alter, S.K., 2000)

Tablica prikazuje kretanje financija između neprofitnih organizacija i društvenog poduzeća. Naznačena su tri tipa društvenih poduzeća od održivosti novčanog tijeka do potpune financijske samoodrživosti. Jasno je da poduzeću treba vremena da postigne održivost, no samo takva financijski samoodrživa poduzeća mogu se nazivati društvenim poduzećima (Yunus, 2009). Tablica ukazuje i na razliku između neprofitnih organizacija i društvenih poduzeća, također kroz financijsku samoodrživost.

4. OSNIVANJE DRUŠTVENIH PODUZEĆA

Već je utvrđeno da društveni poduzetnik, kao i svaki ostali, mora imati ideju da bi započeo poduzetnički pothvat. Kod otvaranja društvenog poduzeća ta ideja mora biti temeljena na rješavanju određenoga društvenog ili ekološkog problema. Nakon dobro razrađene ideje treba se utvrditi ciljna skupina, odnosno skupina ljudi koja ima određenu potrebu ili / i raspoloživa sredstva za kupnju proizvoda i usluga za koje se

poduzeće specijaliziralo. Petričević i Bajok (2012) u priručniku, za planiranje društvenog poduzeća, opisuje proces osnivanja društvenog poduzeća kako bi omogućio zainteresiranima izradu studije isplativosti osnivanja i razvoja društvenog poduzeća. Po njemu, planiranje počinje utvrđivanjem dionika i kupaca jer kada znate tko su dionici i kupci društvenog poduzeća, lakše će se utvrditi najbolji način za njihovo uključivanje u sam proces i kasnije poslovanje poduzeća. Nakon što se obavi mapiranje dionika (grupno popisivanje mogućih dionika na papir i eliminacija onih koji se ponavljaju), može se napraviti evidencija dionika (popis dionika te podaci o tome zašto, kada i kako je svaki od njih uključen i što je svaki od njih ostvario) koja će u budućnosti služiti kao dobra podloga za praćenje razlika između ostvarenog i planiranog. Nakon toga, potrebno je razraditi društvenopoduzetničku ideju koja mora rezultirati financijskoj isplativosti da bi poduzeće bilo samoodrživo. Ideja mora zadovoljavati i stvarati društveno bogatstvo te imati odgovornost prema okolišu, u smislu težnje k pronalasku ravnoteže, između želje k profitabilnosti i cijene koju za to plaća okoliš. Kao i u svakome poslu potreban je dobar marketing koji će stvoriti vezu između kupca i proizvoda, kupca i poduzetnika, te na kraju, kupca i poduzeća. Marketinške strategije, osim tih veza, stvaraju i povratne informacije kojima se poduzeće može razvijati u smjeru u kojem zahtjeva njegova ciljna skupina. Izvori bi se financiranja društvenog poduzeća trebali na početku odrediti i staviti u poslovni plan. Preporuča se dugoročno financiranje kroz dioničarski kapital, osobne zajmove ili bankovne zajmove. Ustroj društvenog poduzeća mora biti vlasnički i demokrativan. Prema Petričeviću i Bajoku (2012) najbolji način za uvođenje takve prakse jest izrada Izjave o upravljanju društvenim poduzećem u kojoj će biti objedinjene osnovne informacije o poduzeću, a odnose se na njezinu politiku, svrhu i vrijednosti. U Izjavu se uvrstavaju ekonomski, društveni i ekološki ciljevi te osnovne informacije o strukturi poduzeća. Također, društvena poduzeća moraju imati definiran način mjerenja financijskog, ali i društvenog djelovanja. Društveno je djelovanje poduzeća teško mjeriti pa se javlja novi koncept, odnosno društvena revizija. Isto tako govori i o društvenoj reviziji kao sustavnoj, redovitoj i objektivnoj računovodstvenoj metodi koja omogućuje društvenim poduzećima postavljanje društvenih i ekoloških vrijednosti i ciljeva te planiranje i kriterije prema kojima mjere svoje djelovanje, utjecaj i financijske parametre. Društvena revizija sastoji se od četiri elementa, od kojih prvi ubraja već navedenu Izjavu o

upravljanju i model trostruke bilance koji treba biti zadovoljen. U drugi element ulazi vanjska kontrola i dionici kojom se analizira položaj organizacije u odnosu na njezinu interakciju s dionicima te na njezin odnos s lokalnom i regionalnom sredinom. Tada se unutrašnjom kontrolom provjerava struktura organizacije i interni odnosi u poduzeću te se postavljaju ciljevi za sljedeće kontrolno razdoblje. Na kraju se radi društveno računovodstvo i verifikacija s prikupljenim informacijama i rezultatima vježbi poduzetih tijekom prijašnjih elemenata.

5. ZAKONODAVNI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

Različiti autori navode različite definicije i teorijske okvire za razumijevanje koncepta društvenog poduzeća zbog čega nije potpuno neočekivano da svaka država zasebno razlikuje djelovanje društvenih poduzeća i u skladu s time uređuje svoje zakone za osnivanje istih. Prema Petričeviću (2012), kada govorimo o zakonodavnom okviru za razvoj i djelovanje društvenih poduzeća, razlikujemo zemlje koje imaju specifičnu legislativu za društveno poduzetništvo, zemlje koje imaju neke zakonske odredbe koje se odnose na društveno poduzetništvo, ali uz brojne nedorečenosti u njima te zemlje koje nemaju nikakvu legislativu za razvoj i djelovanje društvenog poduzetništva.

5.1. Zakonodavni okvir društvenog poduzetništva u Europi

Posljednjih desetak godina u Europi su doneseni brojni zakoni koji definiraju sektor društvene ekonomije i djelovanje društvenih poduzeća, no osim Zakona o društvenim poduzećima, veliki broj poduzeća djeluje i pod okriljem Zakona o zadrugama i Zakona o udruženjima građana. Jedan od najčešćih oblika društvenih poduzeća su zadruge. Procjenjuje se da danas u svijetu ima preko 800 milijuna članova zadruga organiziranih u više od 750.000 zadruga. U SAD-u i Njemačkoj svaki je četvrti stanovnik član zadruge, u Europskoj Uniji svaki je treći stanovnik član zadruge, u Francuskoj u 21.000 zadruga zaposleno je 700.000 ljudi, u Belgiji je više od 20% ljekarni organizirano kao

zadruga, u Singapuru zadruge imaju 55% tržišta u odnosu na sve trgovačke lance, a u Velikoj Britaniji su najveće turističke agencije upravo zadruge (Petričević, 2012).

Prvi oblici društvenog poduzetništva javljaju se u 1980. godine u Italiji koja danas ima dobro razrađen pravni oblik društvenih poduzeća. Nakon prve verzije Zakona o socijalnim zadrugama 1993. godine u Italiji je zamijećen kontinuirani rast broja socijalnih zadruga od 10% do 40% (Petričević, 2012). Talijanski zakon razlikuje dvije vrste socijalnih zadruga: one koje pružaju usluge iz područja zdravstva, obrazovanja, zaštite okoliša (socijalne zadruge tipa A) i one koje stalno ili privremeno zapošljavaju minimalno 30% pripadnika diskriminiranih i marginaliziranih skupina s ciljem uključivanja istih na tržište rada (Perić i Alpeza, 2011). Širi zakonodavni okvir talijanski parlament usvaja 2005. godine, prema kojem se pod nazivom *socijalna poduzeća*, osim socijalnih zadruga, mogu registrirati i različite vrste organizacija pod uvjetom da poštuju osnovna načela društvenog poduzeća, od ograničenja u distribuciji dobiti do interesa za određeni društveni cilj. Neki od kriterija koji trebaju biti zadovoljeni su obveza vođenja društvenog računovodstva i izrade izvještaja o društvenoj reviziji te obveza informiranja zaposlenika o poslovanju zadruge. Također, društveno poduzeće treba obavljati najmanje 70% aktivnosti koje imaju nekakav društveni utjecaj (Petričević, 2012). Od 2005. godine u Italiji nije provedeno nacionalno istraživanje o sektoru društvenih poduzeća niti je napravljena evaluacija primjene Zakona o društvenim poduzećima pa je nemoguće govoriti o točnom broju registriranih društvenih poduzeća (Petričević, 2012).

U Finskoj je Zakon o društvenim poduzećima usvojen 2003. godine, a prema tom se zakonu osniva društveno poduzeće radi zapošljavanja marginaliziranih skupina ljudi (ljudi s posebnim potrebama i dugotrajno nezaposlene osobe) koje trebaju činiti 30% ukupno zaposlenih u poduzeću (Perić i Alpeza, 2011). Društvena poduzeća u Finskoj nemaju potporu države jer je evaluacijski izvještaj o efektivnosti Zakona o društvenim poduzećima zaključio kako ona imaju mali ekonomski značaj i ograničeni kapacitet zapošljavanja (Perić i Alpeza, 2011). Dok je u Poljskoj koncept društvenog poduzetništva još uvijek u nastajanju, u Njemačkoj se društveno poduzetništvo skoro ni ne spominje na političkoj sceni, u medijima, ali ni u akademskim zajednicama. S druge

strane, vlada Velike Britanije uvodi koncept društvenih poduzeća te ih definira kao poduzeća čija je misija zadovoljavanje potreba društva, a dobit se reinvestira u daljnje poslovanje ili u zajednicu. U 2005. godini u Velikoj Britaniji djeluje 15.000 društvenih poduzeća, a postoji široki raspon mogućnosti odabira pravnih oblika za njihovo djelovanje (Perić i Alpeza, 2011).

U Austriji društvena poduzeća imaju podršku vlade i nadležnih institucija te motivirajući porezni sustav. Prema njemu, sva poduzeća, udruženja i poduzetnici, koji provode aktivnosti za opće dobro, imaju određene povlastice: smanjena stopa poreza na dodanu vrijednost, prednost kod ugovaranja javne nabave, itd. Ove povlastice opravdane su činjenicom da ti subjekti provode društvene aktivnosti i ostvaruju ciljeve za opće dobro koje bi država trebala ionako provoditi i ostvarivati (Petričević, 2012).

Iako sektor društvene ekonomije u Sloveniji danas predstavlja 2 – 3% BDP-a, Zakon o društvenom poduzetništvu stupio je na snagu 2012. godine (Petričević, 2012). Status društvenog poduzeća prema zakonu može dobiti pravni subjekt koji obavlja djelatnosti koje su propisane zakonom, a kod kojeg prihodi od tih djelatnosti u jednoj kalendarskoj godini prelaze 50% ukupnih prihoda te zapošljava najmanje dvije osobe na neodređeno vrijeme. Statut društvenog poduzeća dobiva i subjekt koji je osnovan za zapošljavanje marginaliziranih skupina, gdje su najmanje 1 / 3 ukupnih zaposlenika marginalizirane skupine te zapošljava najmanje 3 osobe na neodređeno vrijeme (Petričević, 2012). Iako su danas zadruge prevladavajući oblik društvenih poduzeća, u Sloveniji ne postoji mogućnost uključivanja zadruga u sektor društvenih poduzeća. *Zakon o zadrugama* je uređen na način da su one pravni subjekti koji su osnovani s ciljem ostvarivanja dobiti za svoje članove pa ih se ne može svrstati u društvena poduzeća gdje se dobit reinvestira (Petričević, 2012).

5.2. Zakonodavni okvir društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Dok sve više država shvaća potencijal društvenog poduzetništva, u svijetu se koncept društvenih poduzeća sve više popularizira kao krovni pojam društvene ekonomije. U Hrvatskoj taj koncept nailazi na nerazumijevanje i nejasnoće. Iako ne postoji zakon

kojim se uređuje društveno poduzetništvo, niz drugih zakona pruža mogućnost obavljanja društvenopoduzetničkih aktivnosti. U Hrvatskoj je ovo područje uređeno s Zakonom o udrugama, Zakonom o zakladama i fondacijama i Zakonom o ustanovama. Iako se društvena poduzeća uvelike razlikuju od neprofitnih organizacija zbog nepostojanja regulatornog okvira, ipak se društvena poduzeća poistovjećuju sa svim organizacijama koje se bave rješavanjem društvenih problema. „U Hrvatskoj je u ožujku 2011. godine donesen novi, dopunjeni Zakon o zadrugama koji u članku 66. definira pravni oblik socijalne zadruge. Socijalna zadruga je zadruga osnovana radi obavljanja djelatnosti kojima se pruža pomoć u zadovoljenju osnovnih životnih potreba socijalno ugroženim, nemoćnim i drugim fizičkim osobama, koje one same ili uz pomoć članova obitelji ne mogu zadovoljiti zbog nepovoljnih osobnih, gospodarskih, socijalnih i drugih okolnosti; radi uključivanja u radne i gospodarske procese osoba s umanjenom radnom sposobnošću i drugih fizičkih osoba koje nemaju dovoljno sredstava za podmirenje osnovnih životnih potreba, a nisu u mogućnosti ostvariti ih svojim radom ili prihodom od imovine ili iz drugih izvora. Članovi socijalne zadruge mogu biti korisnici i davatelji usluga te radnici zadruge“ (Petričević, 2012). Ovaj je zakon, kao i nekoliko strategija koje će se kasnije spomenuti, postavio okvir za razvoj društvenog poduzetništva. Krajem listopada 2012. godine je u Sudski registar trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj upisano 20-ak socijalnih zadruge. U skladu sa postojećim Zakonom o udrugama, one smiju obavljati gospodarske djelatnosti do visine 50% ukupnih prihoda, nakon čega se preporuča osnivanje novoga pravnog oblika za tu vrstu djelatnosti na temelju Zakona o zadrugama ili Zakona o trgovačkim društvima (Petričević, 2012).

6. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U SVIJETU

Istraživanje je i promoviranje društvenopoduzetničkih pothvata odavno doseglo globalne razmjere, što je vidljivo u osnivanju Svjetskog foruma društvenih poduzeća (*The Social enterprise World Forum*) 2008. godine. Forum okuplja društvene poduzetnike iz cijeloga svijeta te promovira daljnji razvoj društvenog poduzetništva. Unatoč tome, na globalnoj se razini još uvijek ne provode usporedna istraživanja društvenog poduzetništva. U okviru GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) istraživanja o poduzetničkoj aktivnosti 2009. godine uvrštena su i pitanja o društvenom

poduzetništvu koja očekivano pokazuju različite oblike društvenog poduzetništva. Da ne bi došlo do konfuzija bitno je utvrditi da u društveno poduzetništvo, osim društvenih poduzeća, ulaze i organizacije civilnog društva te tradicionalne neprofitne organizacije koje nisu društvena poduzeća. GEM istraživanje identificiralo je četiri tipa društvenog poduzetništva prema sljedećim kriterijima: postojanje društvenih ili ekoloških ciljeva uz ekonomske ciljeve, postojanje strategije generiranja prihoda i udjel u ukupnim prihodima organizacije te postojanje inovacije (Bosma i Levie, 2010). Prema toj klasifikaciji prvu skupinu čine nevladine organizacije ili udruge koje odlikuje visoki stupanj društvenih ili ekoloških ciljeva i neprofitnost. Druga kategorija, koja je zastupljena u društvenom poduzetništvu, neprofitno je društveno poduzetništvo koje uključuje inovativne ideje i pristup ostvarivanju društvenog cilja. Treća skupina hibridno je društveno poduzetništvo posvećeno ostvarivanju društvenog cilja i generiranju prihoda u skladu s njim. Na kraju je profitno društveno poduzetništvo, koje također ima postavljene društvene ciljeve, ali nužno ne generira prihod u skladu s njima (Vidović, 2012). Iako postoje uspješna društvena poduzeća na globalnoj razini, uključujući razvijene i nerazvijene zemlje, rezultati koji su dobiveni pokazuju malu zastupljenost društvenih poduzeća u društvenom poduzetništvu. Također, istraživanjem se mogu iščitati i razlike o shvaćanju društvenog poduzetništva između razvijenih i nerazvijenih zemalja, europskog i američkog konteksta pa čak i u postsocijalističkim društvima, ali to će kasnije biti obrađeno u dijelu pravnog okvira društvenih poduzeća. Istraživanje je također pokazalo da društveno poduzetništvo čini mali dio poduzetničkih aktivnosti u svijetu (Vidović, 2012). Prosječna stopa socijalno-poduzetničkih aktivnosti (SEA) „je mjera društvenog poduzetništva i svojevrstan pandan mjeri ukupne poduzetničke aktivnosti, a odnosi se na radno sposobno stanovništvo (18 – 64 godina) koji su uključeni u poduzetničke aktivnosti“ (Vidović, 2012). Istraživanje je pokazalo da u prvoj fazi poduzeća stopa socijalno-poduzetničkih aktivnosti u prosjeku iznosi 1,8% za sve zemlje. Odstupanja su vidljiva u nekim nerazvijenim zemljama (Maroko, Gvatemala) gdje stopa iznosi 0,1%, dok u srednje razvijenim (Argentina) ili razvijenim (Island, SAD) SEA iznosi 4,3%. Kumulativni podatci za cijeli svijet pokazuju da se društveno poduzetništvo najčešće pojavljuje u obliku neprofitnog (24%) ili hibridnoga društvenog poduzetništva (23%), a manje kao profitno (12%) ili u obliku tradicionalnih nevladinih organizacija (8%) (Vidović, 2012). GEM studije također pokazuju da više

muškaraca, nego žena ulazi u društvenopoduzetničke pothvate te da SEA raste s većim ukupnim ekonomskim razvojem države.

Prvi koncepti društvenog poduzetništva razvili su se u zapadnim, razvijenim zemljama i među njima se razlikuju američki i europski pristup. U američkom pristupu se naglašava tržišni aspekt društvenog poduzetništva i određuje se kao organizacija ili poduzeće koje ispunjava svoj društveni cilj pomoću poduzetničkih strategija kojima ostvaruje prihode, ali način na koji posluju može varirati (Vidović, 2012). „Nije nužno da njegove komercijalne aktivnosti budu u skladu sa društvenom misijom, već je njihova namjera stvaranje financijskih sredstava za provođenje društvenih ciljeva“ (Noya, 2009). Prema tome, društveno poduzetništvo obuhvaća široki raspon poduzeća u smislu onih koji sami ostvaruju prihode do onih koji pribavljaju resurse drugim organizacijama koje djeluju u društvenom smjeru. U Americi se naglašava transformacijska uloga društvenog poduzetništva jer ona ima potencijal da promijeni postojeći ekonomski model koji je orijentiran na profit u društveno-ekonomski model koji ima društveni fokus. U skladu s tim, o društvenom se poduzetništvu govori kao o svjetskom pokretu koji može stvoriti dugoročne i sustavne promjene, a o društvenim poduzetnicima kao o vizionarima koji inovativnim pristupom mijenjaju svijet (Vidović, 2012). Društveno se poduzetništvo u Europi vidi kao dio društvene ekonomije koji se odnosi na djelovanje zadruga, udruga, društva uzajamne pomoći i raznih građanskih dobrovoljnih udruženja, ali nema veze s privatnim i javnim sektorom (Vidović, 2012). U Europi je društveno poduzetništvo pokrenuto zajedničkom inicijativom i vlasništvom te demokratskom strukturom upravljanja, dok je u SAD-u snažno naglašen individualac-vizionar koji je sam agent promjene (Vidović, 2012). Europa ima razvijeniji pravno-institucionalni okvir za društveno poduzetništvo te se ono vodi u razvojnim strategijama kao bitan dio razvoja. Caffagi i Iamiceli (2008) su u sklopu istraživačkog projekta Europske komisije identificirali nekoliko glavnih modela pravnih okvira društvenog poduzetništva u europskim zemljama: zadružni model, model poduzeća i model slobodnog oblika. Zadružni model odnosi se na zadruge koje su usmjerene na društveni cilj, društvene integracije i interese zajednice. Model poduzeća se stvara u neprofitnom sektoru jer se javila potreba za davanje organizaciji poduzetnički kontekst kako bi mogla konkurirati na tržištu. Javlja se u Belgiji i Velikoj Britaniji, ali s različitim

propisima. Na primjer, u Velikoj Britaniji je propisano da se profit mora investirati u daljnje aktivnosti, dok je u Belgiji moguća redistribucija profita među članovima. Model slobodnog oblika predstavlja društveno poduzetničke aktivnosti koje su propisane zakonom, ali nema posebnoga zakonskog okvira koji definira oblik takvog poduzeća. Model se javlja u Finskoj gdje je orijentiran na zapošljavanje marginaliziranih skupina ljudi, ali ne uključuje nikakve zakone o neprofitnosti i raspodijeli dobiti (Vidović, 2012).

7. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U HRVATSKOJ

U Hrvatskoj se u okviru društvenog poduzetništva govori najčešće o neprofitnim organizacijama, posebno zadrugama i udrugama. Važni dionici u razvoju sektora društvenog poduzetništva su Ministarstvo poduzetništva i obrta, Ministarstvo socijalne politike i mladih (značajno djeluju na području socijalnog zapošljavanja), Ministarstvo rada i mirovinskog sustava (inicijator procesa izrade Strategije razvoja društvenog poduzetništva).

U Hrvatskoj se zadnjih godina javljaju strateški dokumenti koji u nekom dijelu spominju ili definiraju mjere za stvaranje okruženja za djelovanje društvenih poduzeća. Krajem 2009. godine održana je prva konferencija na temu društvenog poduzetništva pod nazivom „Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj: mogućnosti i izazovi“ u organizaciji Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske. Cilj je bio poticanje razvoja društvenih poduzeća te prilike za stvaranje višestrukih pozitivnih ekonomskih i socijalnih učinaka. Početkom 2011. godine od strane SEFOR-a (*Forum socijalnog poduzetništva*) iniciran je proces izrade Strategije za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. 2012. godine usvojena je Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva za razdoblje 2012. – 2016. godine u kojoj su postavljeni ciljevi i mjere za razvoj društvenog poduzetništva (Petričević, 2012). *The Technical Assistance for Civil Society Organisations* (TACSO) kod procjenjivanja potreba za Hrvatsku u svojem dokumentu navodi da je potrebno „poboljšanje zakonodavnog okvira za pružanje socijalnih usluga i razvoja društvenog poduzetništva“ (Petričević, 2012). Tek je u ožujku 2014. godine Ministarstvo rada i

mirovinskog sustava otvorilo savjetovanje o Nacrtu strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2014. do 2020. godine. Savjetovanje se odvijalo kroz javnu raspravu koja samo dokazuje strahovito nerazumjevanje pojmova društvo poduzeće, društveni poduzetnik od strane osoba koje su zainteresirane da postaju jedan od njih. Područje društvenog poduzetništva je kod nas tek u začecima i nije izvjesno kako će sektor reagirati na predviđene mjere strategije. „Određene poteškoće se mogu očekivati i iz činjenice da još uvijek nemamo pravu definiciju i zakon o društvenom poduzetništvu te iz toga što je strategija 2014. – 2020. još u raspravi iz čega je očigledno da smo u zakašnjenju što može dovesti do različitih organizacijskih i operativnih poteškoća. Izvjesno je da će područje društvenog poduzetništva biti značajno osnaženo mjerama ove strategije, no potrebne su učestalije evaluacije kako bi osigurale da dinamičnije odgovaramo na potrebe sektora i prilagođavamo strategiju rastu i razvoju sektora“ (Bežovan i sur., 2014).

Perić i Alpeza (2011), na temelju prepreka i komparativne analize europskih primjera, ponudile su preporuke usmjerene na razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj. Jedna od preporuka je razvoj obrazovnih sadržaja vezanih za socijalno poduzetništvo jer većina društvenih poduzetnika nema dovoljno znanja i vještina za vođenje poduzeća. U sklopu zakonodavnog okvira o društvenom poduzetništvu naglašavaju osnivanje poreznih olakšica za društvena poduzeća koja reinvestiraju svoj profit u aktivnosti koje doprinose razvoju zajednice, kao i za sve one koji zapošljavaju više od 25% zaposlenika s posebnim potrebama. Budući da je poslovanje društvenih poduzetnika usmjereno onoj skupini ljudi koja u većini slučajeva nema mogućnosti platiti njihove usluge, alokacija resursa predstavlja najveći izazov. Zbog toga smatraju da je nužno razviti programe i kreditne linije, poput jamstvenih fondova, poslovnih anđela, mikrokreditiranja, koji će potaknuti pojedince da se odluče na pokretanje profitnih društvenih poduzeća. Potrebno je razviti infrastrukturu i međusektorsku suradnju za umrežavanje društvenih poduzetnika te provoditi istraživanja koja će pokazati na to u koje sektore ulaze društveni poduzetnici, koji je spektar njihove poduzetničke aktivnosti i kakav je njihov društveni doprinos. Trebalo bi proraditi na suradnji s medijima jer oni dobrim primjerima mogu biti spona koja će podržati razvoj društvenog poduzetništva i potaknuti pozitivne društvene promjene (Perić i Alpeza, 2011).

Posljednjih godina organiziralo se mnogo edukacija, javnih rasprava i konferencija na temu društvenog poduzetništva, a 2012. godine dodijeljena je i prva Godišnja nagrada za društveno poduzetništvo. Tijekom posljednjih godina također se javljaju određene organizacije koje imaju iskustva s društvenim poduzećima i djeluju na širenju primjera dobre prakse, organiziraju radionice, savjetuju zainteresirane poduzetnike te podupiru postojeće inicijative kao i one u nastanku. U Hrvatskoj je društveno poduzetništvo od dijela dionika prepoznato kao važan oblik djelovanja u zajednici radi utjecanja na rješavanje gospodarskih, društvenih i ekoloških problema i potreba. Sve veći broj društvenopoduzetničkih inicijativa, koje se javljaju unazad nekoliko godina, zahtijeva unaprijeđenje postojećeg zakonodavnog okvira i izgradnju sustava potpore te institucionalnog okvira.

8. PRIMJERI DOBRE PRAKSE

Diljem svijeta javljaju se funkcionalni primjeri društvenih poduzeća kroz različite pravne oblike. Nadalje će biti prikazani primjeri iz dobre prakse u svijetu i u Republici Hrvatskoj koji su pridonijeli razvitku lokalne i regionalne sredine u kojoj djeluju.

8.1. Primjeri u svijetu

Primjer 1.: „BAN“ (Austrija)

„BAN“ je društveno poduzeće iz Graza osnovano 1983. godine kojemu je glavna aktivnosti sakupljanje, uporaba i prodaja starog namještaja te različite kućanske tehnike i opreme. Glavni je cilj osnivanja reintegracija osoba koje žive u nepovoljnim društveno-ekonomskim prilikama na tržište rada kroz privremeno zapošljavanje u njihovom poduzeću, a kasnije pružanje profesionalnog usavršavanja kako bi se takve osobe zaposlile i uspjele u realnim tržišnim uvjetima i situacijama. Njihove brojke govore same za sebe: nakon privremenog zaposlenja u BAN-u, više od 50% osoba zapošljava se na otvorenom tržištu rada, dok istovremeno 60 zaposlenika BAN-a popravi i uporabi više od 1.000 komada namještaja ili opreme, koji bi se inače bacili, i time samom gradu Grazu uštede oko 100.000 eura na troškovima gospodarenja s otpadom. 75% prikupljenih predmeta uspjevaju obnoviti, prodati i staviti u ponovnu

upotrebu, a aktivnosti svojih razvojnih projekata financiraju i sredstvima Europskog socijalnog fonda. Poduzeće uspješno zadovoljava društvene, ekonomske i ekološke kriterije koje zahtjeva društveno poduzeće. Zapošljavaju dugotrajno nezaposlene i marginalizirane skupine ljudi te im pružaju profesionalna usavršavanja. Postali su samoodrživi prodajom svojih proizvoda, a dobit reinvestiraju za daljnji razvoj poduzetničkih i edukacijskih aktivnosti. Vode računa o smanjenju otpada, ponovnom korištenju i reciklaži te time direktno utječu na smanjenje iskorištavanja prirodnih resursa. Svake godine mjere svoj društveni učinak SROI metodom koja pokazuje društveni povrat na investicije (Petričević, 2012).

Primjer 2.: „Gostilna Dela“ (Slovenija)

Registrirana sukladno novousvojenom Zakonom o društvenom poduzetništvu, „Gostilna Dela“ jedan je od prvih primjera društvenih poduzeća u Sloveniji. Klasičan, mali restoran, koji je osnovan 2011. godine, danas broji sedam zaposlenih koji ravnopravno s direktorom odlučuju o razvoju i ponudi restorana. Poduzeće zapošljava marginalizirane osobe, no glavni je fokus na mladima koji su dugotrajno nezaposleni ili imaju probleme s ponašanjem. Kroz model nastavne radionice, profesionalni kuhar i ostali članovi ih osposobljavaju za zanimanje pomoćnika kuhara ili konobara, dok tijekom godina ne steknu dovoljno iskustva i znanja da se mogu zaposliti u ugostiteljstvu. Restoran u potpunosti ovisi o svojim uslugama i kvaliteti na podosta zasićenom konkurentskom tržištu, no prednost im daje marketing. Restoran ne maksimalizira profit za svoje osnivače, nego maksimalizira društveni kapital, odnosno broj mladih koje educiraju i osposobljavaju za daljnji rad, bez čije pomoći bili bi izloženi društvenoj isključenosti. U proces obnove, adaptacije i opremanja restorana su bili uključeni simpatizeri projekta, građani, korisnici i osnivači koji su isto uspješno izvršili otvorenim radionicama. Projekt je djelomično financiran od strane Europske unije kroz Europski socijalni fond te od projektnih partnera i manjih donatora (Petričević, 2012).

Primjer 3.: Bodvalenke „Fresco Village“ (Mađarska)

2009. godine lokalni romski umjetnici pretvorili su svoje ruševno i staro selo Bodvalenke u turističku atrakciju oslikavši ga freskama koje govore o povijesti i kulturi Roma. Na inicijativu 11 mještana / mještanki osnovana je društvena zadruga „Fresco

Village“, koja se bavi turističim djelatnostima, ali i javnim radovima putem kojih je zaposlila 46 – 52 radno sposobnih mještana. Proračun jedinice lokalne samouprave iznosio je 2012. godine samo 135.000 eura i prevladavalo je izrazito siromaštvo. Danas kreću s projektima vrijednih ukupno 300.000 eura, a odnose se na otvaranje etno restorana, krojačnica i šivaonica, sušionica, pakirnice samoniklih gljiva, sajma za prodaju lokalno proizvedene hrane i izgradnju turistički putova po obližnjim močvarama (Petričević, 2012).

Primjer 4.: „Bosanske rukotvorine“ (Bosna i Hercegovina)

Nevladina organizacija „Norwegian people Aid“ pokrenula je humanitarni pothvat koji je donirao vunu i igle za pletenje ženama koje su živjele u izbjegličkim kampovima oko Tuzle. Danas je taj pothvat prerastao u vodeće društveno poduzeće koje se bavi promocijom i prodajom bosanskih rukotvorina, a 2001. godine „Bosanske rukotvorine“, kraće „BH Crafts“, dobila je nagradu od fondacije „Schwab“ za jedno od 40 najboljih društvenih poduzeća u svijetu. Odjevni i modni predmeti, poput vunениh kapa, čarapa, šalova, papuča, mogu se naći u specijaliziranim trgovinama diljem svijeta, od luksuznih robnih kuća u Americi „Nieman Marcus“ do butika u Europi i Japanu. Društveni utjecaj ovog poduzeća je naglasak na zapošljavanje žena koje žive na marginama društva (žene s invaliditetom, bez obrazovanja ili obitelji koja je stradala u ratu) te očuvanje tradicionalnih tehnika i kulturnih dobara Bosne i Hercegovine. Svi proizvodi su unikati (na svakom proizvodu je ispisano ime osobe koja ga je napravila) koji su ručno rađeni pomoću tradicionalnih vještina i s domaćim sirovinama, a za pakiranje se koristi ambalaža koja ne onečišćuje okolinu. Pažnja se posebno posvećuje i kvaliteti proizvoda što dokazuje činjenica da do sada nisu imali ni jednu reklamaciju (Petričević, 2012).

Primjer 5.: „Mondragon“ (Španjolska)

Tvrtka „Mondragon“ osnovana je 1956. godine, a danas je korporacija koja zapošljava preko 83.000 radnika te predstavlja najveći svjetski lanac industrijskih zadruga. Korporacija je u potpunom vlasništvu svojih zaposlenika koji imaju širok raspon djelatnosti od proizvodnje kućanskih aparata i metalske industrije pa do istraživačkih centara. Zadruga raspolaže i Sveučilištem, a imaju i nezavisni mirovinski i zdravstveni sustav s vlastitim bolnicama koje također djeluju kao zadruga. U središtu zadružnog

sustava nalazi se vrlo jaka investicijska banka koja objedinjuje 265 različitih organizacija. Korporacija „Mondragon“ kontinuirano se širi i u druge zemlje, a 10% svoje godišnje dobiti izdvaja za potrebe očuvanja kulturne baštine Baskije, pokrajine u kojoj je osnovana (Medić, 2012).

Primjer 6.: „John Lewis Partnership“ (Velika Britanija)

Poduzeće je prvobitno osnovano kao privatna obiteljska tvrtka, no kasnije se razvilo kao radnički upravljano poduzeće kojim danas ravnopravno upravlja 76.500 zaposlenika. Predstavlja jedno od najstarijih radnički vođenih poduzeća u svijetu i veliki britanski lanac ekskluzivnih robnih kuća „John Lewis“. Registrirano je kao dioničko društvo u kojem svaki zaposlenik ima jednak vlasnički udjel i pravo glasa. Poduzeće dijeli godišnju dobit, a među zaposlenicima-partnerima dijeli se oko 50% kao bonus uz plaću, a ovisno od veličine godišnje dobiti svi zaposlenici dobivaju jednak bonus u iznosu između 9% i 20% svoje godišnje plaće. Imaju vlastiti mirovinski fond, a zaposlenici nakon 25 godina rada u tvrtci imaju pravo na šestomjesečni plaćeni godišnji odmor (Medić, 2012).

Primjer 7.: „Grameen banka“ (Bangladeš)

Muhammad Yunus, poznat i kao otac mikrokreditiranja, primjetio je nepovoljnu društvenu situaciju u Bangladešu čiji žitelji nisu bili kreditno sposobni pa su često bili prisiljeni posuđivati novac od lokalnih kamatarata, koji nisu mogli vratiti te su završili prosjačeći na ulici. Osnažen željom za promjenom i vjerom u siromašne posudio je 27 dolara iz svog džepa četrdeset i dvjema ženama. Žene su s takvim malim kapitalom uspješno pokrenule poduzetničke pothvate i uspjele vratiti dug. 1983. godine osnovana je „Grameen banka“ koja je poslovala od naplata kamata na kredite, a kapital je ponovno investirala u druge žene kojima je trebala pomoć. Banka je dokazala samoodrživost, a danas ju repliciraju u drugim zemljama i kulturama. Danas banka vodi 25 različitih organizacija koje se često nazivaju „Obitelj kompanija Grameen“, a u Bangladešu je već 80% siromašnih obitelji obuhvaćeno mikrokreditom, dok je stupanj otplate kredita 98%. „Uvjeren sam da se u doglednoj budućnosti, recimo do 2030. godine, Bangladeš može potpuno osloboditi siromaštva (...) ako se Bangladeš, koji su

do jučer opisivali kao 'međunarodni socijalni slučaj', može izvući iz siromaštva, nema potrebe da sumnjamo da i bilo koja druga zemlja može postići to isto“ (Yunus, 2009).

8.2.Primjeri u Hrvatskoj

Primjer 1.: Autonomni centar – „ACT“ (Čakovec)

Osnovan kao udruga građana u Čakovcu, „ACT“ pokušava korištenjem različitih metoda izobrazbe, savjetovanja, informiranja i promocije razviti civilno društvo, slobodnu kulturu i eko-društvenu ekonomiju. Posljednjih godina intenzivno radi na razvoju društvenog poduzetništva i ekonomije, a u 2011. je godini inicirao osnivanje CEDRE (*Centra za eko-društveni razvoj*), danas jedan od pet centara u Hrvatskoj, koji savjetovanjem i edukacijom potiču stvaranje društvenih poduzeća. Dio financijske samoodrživosti odražava se dohodovnim djelatnostima poput pružanja konzultantskih usluga, a osnovali su i nekoliko društvenih poduzeća. „ACT Printlab d.o.o.“ nudi usluge grafičkog oblikovanja proizvoda i pripreme za tisak. Poduzeće ima preko 100 klijenata, od čega su 30-ak stalni klijenti. Društvena je komponenta vidljiva u sljedećim elementima: svojim klijentima udrugama daje popust od 30%, a ostalim neprofitnim organizacijama (obrazovnim institucijama, razvojnim agencijama) 15% popusta. Sav prihod se raspodjeljuje programima i projektima ACT-a, zapošljavaju se samohrani roditelji, dugotrajno nezaposlene osobe. Udruga ACT osnovala je i drugo poduzeće „ACT Konto d.o.o.“ koje se bavi računovodstvenim, knjigovodstvenim i revizijskim poslovima te poreznim savjetovanjem za neprofitne organizacije (udruge, građanske inicijative, lokalne zaklade...). U planu imaju razvijanje programa koji bi omogućio knjigovodstveno i administrativno praćenje poslovanja neprofitnih organizacija. Zapošljavaju osobe s invaliditetom te im pokušavaju pružiti znanja i vještine koje će im omogućiti integraciju na otvoreno tržište rada. Dio ostvarene dobiti raspoređuju kroz vlastite projekte, a dio na razvojne projekte ACT-a (Medić, 2012).

Autonomni centar pokušava razviti društvenu ekonomiju i društveno poduzetništvo, a specijalizirani su za razvoj društvenih poduzeća. Ne uspijevaju pokriti sve svoje troškove i suočavaju se s poteškoćama u poslovanju zbog (ne)postojjećih zakonskih okvira i poreza. No, unatoč tome ne namjeravaju odustati jer vide veliki potencijal društvenog poduzetništva i među prvima su u Hrvatskoj koji su to prepoznali.

Primjer 2.: Zadruga „NEOS“ (Osijek)

Udruga „Ne-ovisnost“ osnovana je 2003. godine u Osijeku na inicijativu rehabilitiranih ovisnika. Udruga se bavi prevencijom, rehabilitacijom i smanjenjem štete nastale ovisnošću. Udruga ima terapijsku i stambenu zajednicu za rehabilitirane ovisnike u procesu socijalizacije. Svi osnivači i članovi zdruge bivši su ovisnici koji su rehabilitirani pa savjetima, programima potpore, programima liječenja uspješno pomažu ovisnicima i doprinose njihovoj socijalizaciji. Zadruga se financira pružanjem različitih usluga od izrade suvenira, digitalnog tiska do strojnog pranja tepiha te autopraonice (Medić, 2012).

Primjer 3.: „Mon Perin“ (Bale, Istra)

Općina Balle-Valle“ bila je jedna od najsiromašnijih u Istri zbog nerazvijene turističke ponude i blizine Pule u kojoj se zaposlio veći broj radno sposobnih žitelja. Lokalne općinske vlasti dodatno oslabljene krizom u cijeloj zemlji došli su na ideju stvaranja lokalnog poduzeća koje će se baviti turističkim aktivnostima, zaposliti lokalnu radnu snagu, a dobit reinvestirati za potrebe razvoja općine. 2005. godine osnovano je poduzeće „Mon Perin d.o.o.“ čiji su vlasnici općina Bale i lokalno stanovništvo. Vlasnički udio općine Bale je 14,7%, dok su ostale dionice u rukama 911 mještana općine Bale. Poduzeće danas upravlja kampovima i poslovnim prostorima, planira se izgradnja hotela, a uspješno surađuju s 33 lokalna ugostitelja, iznajmljivača i trgovca. U odlukama općine Bale sudjeluju svi mještani, a iste se donose u javnoj sportskoj dvorani. U razvojnoj strategiji općine i urbanističkim dokumentima odabran je smjer razvoja i djelovanja prema održivom razvoju i izgradnja kapaciteta koji se uklapaju u okoliš (ne prelaze visinu krošnje drveće). Općina je protiv apartmanizacije, izgradnje marina, golf terena i ostalih urbanističkih promjena koji bi narušili prirodnu ravnotežu. Temeljni kapital poduzeća trenutno iznosi 31 milijun kuna. Poslovni rezultati poduzeća rastu iz godine u godinu pa je dobit u 2005. godini iznosila 88.000 kuna da bi brojka porasla na 1.456,00 kuna u 2010. godini. Poduzeće je u 2010. godini ostvarilo 11,3 milijuna kuna prihoda (Medić, 2012).

Primjer 4.: „Proni Centar“ (Osijek, Vukovar, Sisak, Pirovac)

„Proni Centar“, centar za socijalno podučavanje, nevladina je neprofitna udruga građana koja se bavi problemima mladih, diskriminacijom i rasizmom, a posebni je naglasak na područjima koja su bila zahvaćena ratom. Budžet organizacije je u 2009. godini iznosio preko 1.300.000,00 kuna od čega je 48% osigurano od starih donatora, a 46% od domaćih. Preostalih 6% osigurale su samofinancirajuće djelatnosti. „Proni Centar“ pruža različite obrazovne programe (odnosi s javnošću, timski rad, međusektorska suradnja), a 2008. godine ih je anagaziralo preko desetak institucija. Osnovani su i „Trening centar“ u Pirovcu, kuća od preko 240 m² na dvije etaže, a iznajmljuju je neprofitnim udrugama koje si bez pristupačnih cijena isto ne bi mogle priuštiti. Cijene su vrlo niske, tj. nesrazmjerno niske u odnosu na cijene ostalih smještaja u okolici, no udruga ne želi povećavati cijene jer bi time ugrozili svoju viziju (Medić, 2012).

Primjer 5.: Udruga „Roda“

Udruga „Roda“ orijentirana je na informiranje roditelja i šire javnosti o odgovornosti prema djeci i preispitivanjem postojećeg stanja te zagovaranje promjena, a djeluje punih dvanaest godina na području cijele Hrvatske. Udruga ima različite načine financiranja, ali najznačajniji prihod dobivaju iz proizvodnje platnenih pelena. Sav prihod od prodaje pelena se koristi za daljnji razvoj i funkcioniranje programa i projekata koji su društveno korisni i besplatni. Platnene pelene su zdravije i ugodnije djetetu i okolišu (obične pelene stvaraju tisuće tona teško razgradivog otpada) te jeftinije u odnosu na obične. „Roda“ za šivanje pokušava koristiti prirodne materijale iz Hrvatske, a radionica za šivanje zapošljava osobe s invaliditetom (Medić, 2012).

9. ZAKLJUČAK

Ekonomija slobodnog tržišta je početkom 20-og stoljeća preuzela globalne razmjere, a slobodna su tržišta preplavila svijet. Države koje su dugo razvijale kapitalistički sustav poput zemalja zapadne Europe i Sjeverne Amerike imaju veliki materijalni napredak od tehnoloških i znanstvenih otkrića i društvenog napretka do cvjetanja ekonomije. Kapitalizam je bez sumnje uzrokovao širenje poduzeća i multinacionalnih kompanija, napredak globalne trgovine i ekonomije. Unatoč tome ne može riješiti problem

siromaštva i trenutne krize koja je pogodila svijet. Raspodjela svjetskog bogatstva sve je samo ne pravedna: „94% svjetskih prihoda raspodijeljeno je na 40% ljudi, dok preostalih 60% mora živjeti od samo šest posto svjetskog prihoda. Pola svijeta živi s manje od dva dolara dnevno, dok gotovo milijarda ljudi živi s manje od dolara dnevno“ (Yunus, 2009).

Globalizacija, koja omogućava trgovinsku razmjenu između naroda i neprekidan protok kapitala, siromašnima može donijeti mnogo koristi, no Perić i Alpeza upozoravaju da ubrzana globalizacija ostavlja za sobom mnoge negativne posljedice poput nezaposlenosti, pada socijalne osjetljivosti i stvaranja većeg jaza između bogatih i siromašnih. Yunus (2009) je opisao zanimljivu metaforu o globalizaciji koja, bez dodatnih smjernica i promjena, služi samo bogatom sloju ljudi. Prema njemu „globalna trgovina je poput velikog broja prometnica, sa stotinu voznih traka koje poput mreže – uzduž i poprijeko, spajaju svijet. Ako tim autoputom mogu prolaziti svi, ako na njemu nema zaustavnih signala, ograničenja brzine, ograničenja veličine, pa čak ni crta koje odvajaju trake, njegovu će površinu zauzimati ogromni kamioni najmoćnijih svjetskih ekonomija. Mala vozila – kamioneti za dostavu ili zaprežna kola seljaka i rikše koje vuku ljudi – bit će izgurani iz njega. Iz iskustva znam da slobodno tržište može riješiti probleme kao što su opće siromaštvo i uništavanje okoliša. Međutim, to nije moguće ako ono isključivo i neprekidno počiva na financijskim ciljevima svojih najbogatijih dioničara.“ Društveno poduzetništvo poduzeću daje društvenu i ekološku komponentu, ali ne u smislu društveno odgovornog poslovanja, koje danas većini tvrtki služi kao dio marketinške strategije, nego kao primarni cilj i misija poduzeća. Društveno poduzetništvo ima snagu donijeti promjene i odgovoriti na potrebe koje vlade ni njihove institucije ne mogu riješiti. Društveni poduzetnici doprinose rješavanju tih problema na različite načine, od zapošljavanja marginaliziranih skupina ljudi, davanje kredita osobama koje nisu kreditno sposobne, uključivanje liječenih ovisnika u tržište rada do besplatnih liječničkih, konzultantskih i obrazovnih usluga. Oni daju odgovore na mnoge globalne promjene jer im je krajnji cilj stvaranje ravnoteže, za razliku od aktivista i neprofitnih organizacija. Društveni će se aktivist zadovoljit ako je nagovorio uspješnog poslovnog čovjeka na donaciju, dok će neprofina organizacija biti zadovoljena mišlju da je otvorila kliniku za djecu u nerazvijenoj afričkoj zemlji. Društveni poduzetnik neće

biti zadovoljan time, on će generirati prihod na odgovoran način kako bi dao sto donacija ili otvorio mrežu klinika po cijeloj afričkoj zemlji. Upravo zato, pravi društveni poduzetnici mogu se nositi s globalizacijom i kontinuiranim privatnim bogaćenjem. Razmišljaju dugoročno i žele uspjeti u svojem ekološkom, društvenom i ekonomskom cilju kako bi stvorili stabilnu ravnotežu na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Najveći izazov koji prati društvene poduzetnike je uvjeriti sve ostale sudionike na tržištu (vladu, poslovnu i akademsku zajednicu, različite udruge, fondacije i filantropie) da podrže ideju društvenog poduzeća, shvate njihov potencijal i zajedno s njima, da budu aktivni dio rješavanja različitih društvenih problema (Hartigan ,2004).

Sljedeća prepreka su slabo definirani, nepostojeći ili nesrazmjerno definirani zakonski okviri koji se razlikuju od države do države, od Sjedinjenih Američkih Država do Europe. Još jedan problem je nepostojanje čistog modela društvenog poduzeća. Pod čistim modelom smatra se poduzeće koje svu dobit reinvestira u daljnje aktivnosti, koje je samoodrživo, čiji poduzetnički pothvat ravnomjerno sadrži društvenu, ekološku i ekonomsku komponentu, koje je demokratski upravljano i čiji zaposlenici su ravnopravni članovi poduzeća. Takvih čistih poduzeća u svijetu je vrlo malo, što zbog zakonskih i institucionalnih okvira, što zbog politika. Sve više se javljaju hibridni modeli, zadruga i udruge koje možemo svrstati u društveno poduzetništvo, no ne i pod društvena poduzeća. Ti oblici su možda najveći potencijal za razvoj društvenog poduzeća, no o istom ne možemo govoriti sve dok poduzeće ovisi o donacijama, isplaćuje dobit i drži fokus na uskom društvenom cilju. Potrebno je definiranje globalne definicije društvenog poduzeća, isto kao i zakonskih i institucionalnih okvira kako bi sam koncept bio jasniji i bliži javnosti. Za sada, zbog pomanjkanja iste, možemo govoriti samo o društvenom poduzetništvu koje ima potencijal da postane globalni fenomen razvoja. Perić i Alpeza (2011) također prepoznaju njegov potencijal i prema njima „društveno poduzetništvo u suvremenom svijetu predstavlja platformu koja stvara priliku za suradnju, razvoj održivog i učinkovitog međusektorskog odnosa, pristup resursima i integriranje inovacija i poduzetništva na svim razinama. Kao sve značajniji svjetski trend koji, primjenom poduzetničkih načela, unaprijeđuje kvalitetu života u zajednici i razvija društvenu odgovornost pojedinca, grupa i organizacija, društveno

poduzetništvo predstavlja djelotvornu pokretačku snagu za pozitivne promjene i osnaživanje socijalnog i ekonomskog razvoja svake zemlje“.

10. LITERATURA

Knjige:

1. Alter, S. K. (2000). *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Resource Guide for Social Enterprises*. Washington DC, Pact Publications
2. Bosma, N., Levie, J. ur., (2010). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2009. Executive Report*. Babson College, Universidad del Desarrollo, The Global Entrepreneurship Research Association
3. Dees, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Stanford, Stanford University Graduate School of Business
4. Hartigan P. (2004). *The Challenge for Social Entrepreneurship*. Brazil, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Global Summit
5. Medić, M. (2012). „*Poduzetništvo u službi zajednice*“. U: *Izazovi: Društveno poduzetništvo u hrvatskim okolnostima*“. Zagreb, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva
6. Monzon, J. L., Chaves, R. (2008). *The European social economy: Concept and dimension of the third sector*, *Annals of Public and Cooperative economics*. Oxford UK, Blackwell Publishing
7. Nicholls, A. ur., (2008). *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press
8. Noya, A. ur., (2009). *The Changing Boundaries of Social Enterprises*. Paris, OECD
9. Petričević, T. (2012). *Zakonodavni i institucionalni okvir za razvoj društvenog poduzetništva u jugoistočnoj Europi*. Čakovec, CEDRA
10. Petričević, T. (2012). „*Poduzetništvo u službi zajednice*“. U: *O društvenoj ekonomiji i društvenom poduzetništvu*“. Zagreb, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva
11. Petričević, T., Bajok, I. ur. (2012). *Priručnik za planiranje društvenog poduzeća*. Čakovec / Zagreb, CEDRA

12. Petričević, T., Kartalović, J. ur., (2009). Socijalno poduzetništvo. Čakovec, ACT
13. Plavša-Matić, C. (2012). „Poduzetništvo u službi zajednice“. U:Uvod“. Zagreb, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva
14. Roper, J., Cheney G. (2005). Leadership, Learning and Human Resource Management, The Meanings of Social Entrepreneurship Today. Corporate Governance
15. Spreckley, F. (2010). Social Enterprise Business Planing. British Council, unpublished
16. Vidović, D. (2012). Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj. Zagreb, Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
17. Yunus, M. (2009). Za svijet bez siromaštva. Zagreb, VBZ

Internet:

1. Bežovan, G., Babić, Z., Baturina, D.: <http://rasprava.mrms.hr/bill/prijedlog-strategije-razvoja-socijalnogdruštenog-/>, (6. kolovoza 2014.)
2. Caffagi,F., Iamiceli, P.: http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/8927/LAW_2008_16.pdf?sequence=3, (5.rujna 2014.)
3. Perić J., Alpeza, M.: http://www.cepor.hr/news/ICEI%20Tuzla_Policy%20pretpostavke%20za%20razvoj%20socijalnog%20poduzetnistva_Slucaj%20Hrvatske_2011_Peric_Alpeza.pdf, (8.kolovoza 2014.)

PRILOG:

Popis tablica:

1. Hibridni spektar društvenih poduzeća..... 9
2. Razlike poslovanja privatnog i društvenog poduzeća.....16
3. Financijski spektar društvenih poduzeća.....18