

---

# STRATEGIJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA – GDJE SMO

---

Projekt “Dijalogom do Hrvatske  
mreže za društveno poduzetništvo”

---

Institut za razvoj i međunarodne  
odnose – IRMO

Zagreb, siječanj, 2021.

---

# IRMO

---

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.est.hr](http://www.est.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. STRATEŠKI RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U EU .....</b>	<b>6</b>
2.1. EU zakonodavni i strateški okvir za razvoj društvenog poduzetništva.....	6
<b>3. STRATEGIJA RAZVOJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA RH.....</b>	<b>16</b>
3.1. Povijest strateškog promišljanja DP-a u RH .....	16
3.1.1. Važnost sagledavanja DP .....	16
3.1.2. Pozadina razvoja društvenog poduzetništva u RH .....	18
3.2. Začeci razvoja DP kroz izrađen Nacrt Strategije razvoja zadrugarstva i Smjernice za njenu provedbu.....	20
3.3. Sadašnji strateški okvir .....	25
3.3.1. Ključna ograničenja u provedbi Strategije.....	28
3.3.2. Vrednovanje Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. ....	37
<b>4. DALJNI RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U RH .....</b>	<b>48</b>
4.1. Najvažniji čimbenici razvoja DP-a iz stranih strateških dokumenata.....	48
4.2. Mogući iskoraci budućeg hrvatskog normativnog i strateškog okvira po uzoru na primjere dobre prakse .....	58
4.3. Ključni potencijal za daljnji razvoj DP u Republici Hrvatskoj .....	60
<b>5. REZULTATI TERENSKOG ISTRAŽIVANJA NA CILJANIM SKUPINAMA .....</b>	<b>70</b>
5.1. SWOT analiza provedbe Strategije razvoja društvenog poduzetništva RH .....	70
5.2. Rezultati intervjua/fokus grupe.....	74
<b>6. ZAKLJUČCI I PREPORUKE.....</b>	<b>85</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>92</b>

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## 1. UVOD

Ova je studija sastavni dio istraživanja koje se provodi u okviru projekta „Dijalogom do Hrvatske mreže za društveno poduzetništvo“, a kojem je cilj jačati kapacitete organizacija civilnog društva (OCD) uz potporu akademske zajednice, kako bi se uspostavio učinkoviti dijalog svih dionika za društveni razvoj RH. Posebni ciljevi projekta su slijedeći:

- a) Jačanje partnerstva OCD-a, društvenih poduzetnika i uključivanje novih članica u Hrvatsku mrežu za društveno poduzetništvo (DP) te provedba strukturiranog dijaloga svih dionika i donositelja odluka kako bi došlo do stvaranja poticajnog okruženja za razvoj društvenog poduzetništva;
- b) Provedba ispitivanja i znanstvena istraživanja u području DP, izrada smjernica za razvoj javnih politika utemeljenih na dokazima te analiza društvenih utjecaja predloženih intervencija kako bi se, koristeći znanstvene metode, ponudila rješenja za razvoj DP u demokratskom dijalogu svih dionika.

Projekt se provodi participativno i to za sljedeće ciljne skupine: organizacije civilnog društva (50), socijalni partneri (30 poduzetnika i 4 sindikata), HZZ (10), Centri za socijalnu skrb (10), JRLS (20) i znanstvene organizacije (5).

Studija „Strategija društvenog poduzetništva – gdje smo“ jedna je od četiri istraživačke studije koje se provode u okviru projekta. Ostale studije analiziraju javne politike u korelaciji s DP, Društveno poduzetništvo i društveno korisno učenje, odnosno analiziraju braniteljsku socijalno radnu zadrugu kao model DP.

Ova je studija podijeljena u šest dijelova: Drugi dio, nakon Uvoda, bavi se temom strateškog razvoja društvenog poduzetništva u EU. Treći dio se dotiče problematike Strategije razvoja društvenog poduzetništva RH, uz osvrt na povijest strateškog promišljanja DP u RH te osvrt na začetke razvoja DP kroz izrađenu Strategiju razvoja zadugarstva i Smjernice za provedbu ove strategije. U ovom se Dijelu studije ujedno daje pregled sadašnjeg strateškog okvira. Četvrto poglavlje studije bavi se temom daljnjeg razvoja DP u RH, te daje osvrt na najvažnije čimbenike razvoja DP-a iz stranih strateških dokumenata kao i osvrt na ključni potencijal za daljnji razvoj DP RH. Naveden dio istraživanja poslužio je kao osnova za realizaciju narednog poglavlja, Dio

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

5 studije, koji analizira rezultate terenskog istraživanja sa ciljanim skupinama. Ovo poglavlje sadrži SWOT analizu provedbe Strategije razvoja društvenog poduzetništva RH te daje uvid u rezultate realiziranih intervjua/fokus grupa.

Uvodno, teorijsko istraživanje, zajedno s rezultatima provedenog dubinskog intervjua/ankete poslužilo je kao temelj za izradu zaključnih razmatranja odnosno preporuka donesenih na kraju istraživanja, a koje su predstavljene u šestom Dijelu studije.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## DIO 2

# STRATEŠKI RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U EU

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## 2. STRATEŠKI RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U EU

### 2.1. EU zakonodavni i strateški okvir za razvoj društvenog poduzetništva

Posljednjih je godina na području Europske unije značajno povećan interes spram društvenog poduzetništva, kako formalnih tako i neformalnih aktera, što je rezultiralo brojnim raspravama, novim zakonskim okvirima, novim oblicima financijske potpore, većim brojem društvenih poduzeća i ljudi zaposlenih u njima te većom potražnjom za uslugama koje društvena poduzeća nude. Istovremeno, društvena poduzeća suočavaju se sa brojnim izazovima koji na svojevrsan način otežavaju pa čak i koče njihov razvoj. Na području Europske unije društveno poduzetništvo je dobilo svoj zamah kao posljedica brojnih i sve kompleksnijih problema poput nezaposlenosti, nejednakog regionalnog (urbanog/ruralnog) razvoja, segregacije stanovništva, poglavito u urbanim područjima, niske kvalitete života marginaliziranih skupina i niza drugih izazova. Recesija i financijska kriza koja je nastupila 2008. godine<sup>1</sup> dodatno je naglasila kako ekonomski model liberalnog kapitalizama ne nudi adekvatna rješenja za visoku stopu nezaposlenosti i siromaštva te brojne druge novonastale razvojne probleme. Dodatno, izbjegličke krize 2015. godine, ali i kriza slijedom posljedica pandemije COVID-19 ukazale su na važnost suradnje u stvaranju i osiguravanju kvalitetnih uvjeta za život i okoliš. Mjere štednje koje su nastupile kao posljedice spomenutih kriza imale su direktan utjecaj na drugačija promišljanja financiranja javnih usluga, odnosno na poticanje inovativnijih i isplativijih pristupa koji su se oslanjali na volonterski doprinos razvoju zajednice. Pojedini autori smatraju kako je snaga (vrijednost) društvenih poduzeća u prepoznavanju društvenih, ekoloških, i ekonomskih problema koje potom pretvaraju u priliku oslanjajući se na vlastitu sposobnost da svojim djelovanjem, primjerice, uklone prepreke socijalnoj uključenosti, pruže podršku marginaliziranim skupinama ili pak ublaže neželjene učinke određene gospodarske aktivnosti (Belz i Binder, 2017, Smith i Stevens, 2010).

Prema podacima Europske komisije, u Europi djeluje 2 milijuna društvenih poduzeća koja zapošljavaju više od 11 milijuna ljudi. Iako EU kao i države članice na različite načine pružaju

<sup>1</sup> Kao odgovor na postojeće stanje Europska unija je 2010. godine usvojila Strategiju Europa 2020 na koju se upravo i referira društveno poduzetništvo, ponajviše na jedan od tri prioriteta, uključiv rast, koji je usmjeren na postizanje ekonomske, socijalne i teritorijalne kohezije.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

podršku društvenim poduzećima između njih su prisutni različiti oblici dispariteta unutar društvenog poduzetništva. Tako je, među ostalim, prisutna i razlika u postotku zaposlenosti u socijalnoj ekonomiji<sup>2</sup>, primjerice u zemljama poput Belgije, Italije, Luksemburga, Francuske i Nizozemske on iznosi 9-10% dok s druge strane u zemljama poput Slovenije, Rumunjske, Malte, Litve, Hrvatske, Cipra i Slovačke socijalna ekonomija predstavlja relativno mali sektor koji je tek u procesu nastajanja i koji zapošljava manje od 2% radno sposobnog stanovništva (Magoulios et al., 2019). Podaci prikazani u tablici 1. *Procijenjeni broj društvenih poduzeća u EU* upućuju kako je u europskim zemljama uglavnom riječ o mikro i makro organizacijama s obzirom na broj zaposlenih, izuzev Francuske, Italije, Španjolske i UK-a gdje su također aktivne i velike organizacije.

**Tablica 1: Procijenjeni broj društvenih poduzeća u EU**

Country	Year	Estimated number of SEs	Number of SEs per million inhabitants	Estimated number of employees
Albania	2018	379	132	2,000-2,500
Austria	2015	Approx. 1,535	Approx. 174	N.A.
Belgium	2017	18,004	1,530	572,914
Bulgaria	2015-2107	Approx. 3,700	Approx. 525	26,000
Croatia	2018	526	128	N.A.
Cyprus	2017	190	22	N.A.
Czech Republic	2018	3,773	356	N.A.
Denmark	2018	411	71	N.A.
Estonia	2016	121	92	1,603
Finland	2018	1,181	214	Approx. 52,500
France	2015-2017	Approx. 96,603	1,414	>1,187,249
Germany	2017	77,459	936	N.A.
Greece	2019	1,148	107	N.A.
Hungary	2016	15,855	1,621	72,642
Iceland	2017	258	740	1,488

<sup>2</sup> Socijalna ekonomija i društveno poduzetništvo često se koriste kao sinonimi, no važno je naglasiti kako je društveno poduzetništvo subordinirano socijalnoj ekonomiji, odnosno kako je društveno poduzetništvo jedan od pravnih oblika socijalne ekonomije o čemu je više riječi u daljnjem poglavlju.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
 MREŽE ZA DRUŠTVENO  
 PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Ireland	2009	3,376	699	>25,000
Italy	2017	102,461	1,694	894,800
Latvia	2018	Approx. 200	Approx. 103	N.A.
Lithuania	2016-2017	3,476	1,237	N.A.
Luxembourg	2017-2018	928	1,546	24,055
Malta	2018	31-62	65-130	N.A.
Montenegro	2018	150	241	<500
Netherlands	2015-2016	5,000-6,000	290-350	65,000-80,000
North Macedonia	2013-2015	551	266	N.A.
Norway	2016	250	47	N.A.
Poland	2016-2019	29,535	768	428,700
Portugal	2013	7,938	771	145,734
Romania	2015-2017	6,317	323	17,117
Serbia	2012	411	59	4,273
Slovakia	2014	3,737	687	N.A.
Slovenia	2017	1,393	674	15,063
Spain	2017	9,680	208	>91,500
Sweden	2009-2016	Approx. 3,000	Approx. 296	N.A.
Turkey	2016-2018	1,776	22	N.A.
United Kingdom	2007-2017	30,753	464	353,357

Izvor: EC (2020) Social Enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report

Usporedbe radi, u Hrvatskoj samo petina društvenih poduzeća zapošljava više od 10 radnika, dok u Latviji u prosjeku jedan do dva radnika. Za razliku od spomenutih podataka, informacije o prometu društvenih poduzeća rijetko su dostupne, iznimku čine Estonija u kojoj društvena poduzeća ostvaruju godišnji promet od 52,4 milijuna EUR, zatim Mađarska s prometom od 2,3 milijarde EUR, Irska s prometom od 1,4 milijarde EUR, Italija s prometom od 37,3 milijarde EUR, Nizozemska s prometom od 3,5 milijardi EUR, te Portugal s prometom od 3,3 milijarde EUR.

Kako je već ranije istaknuto, društvena poduzeća suočavaju se sa brojnim izazovima, odnosno preprekama koji na svojevrsan način otežavaju pa čak i onemogućavaju njihov razvoj. Sarri i Trichopoulou (2017) ih svrstavaju u dvije skupine, odnosno u vanjske i unutarnje čimbenike kako to prikazuje tablica 2.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
 MREŽE ZA DRUŠTVENO  
 PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

**Tablica 2: Prepreke razvoju društvenog poduzetništva**

VANJSKI ČIMBENICI	UNUTARNJI ČIMBENICI
Nedovoljno razumijevanje i prepoznavanje važnosti koncepta društvenog poduzetništva	Izostanak održivih poslovnih modela
Nedostatak regulatornih politika i politika podrške	
Prepreke u pristupu financijskim instrumentima	Visoka razina ovisnosti o javnom sektoru
Izostanak poslovnog razvoja i usluge podrške	
Poteškoće u pristupu tržištu	Nedostatak poduzetničkog duha
Nepostojanje mehanizma za mjerenje socijalnog utjecaja	
Ekonomsko okruženje u vrijeme krize	Nedostatak profesionalnih kvalifikacija i vještina upravljanja

Izvor: K. Sarri, A. Trichopoulou, 2017

Rezultati analiziranih nacionalnih izvješća koje je obradila EK u svom izvješću o Društvenim poduzećima i njihovom ekosustavu u Europi (2020) upućuju na to kako potencijal društvenog poduzetništva još uvijek nije u potpunosti iskorišten u većini analiziranih zemalja. Tome pridonosi faktor neprepoznavanja važnosti i korisnosti društvenog poduzetništva i to ne samo onog političkog i pravnog prepoznavanja već i zbog nedostatka samoprepoznavanja, nerazumijevanja i jasne artikulacije svojih potreba kao što je to slučaj u Češkoj, Finskoj, Rumunjskoj, Slovačkoj i Sloveniji.

U nekim zemljama zahtjev za priznavanjem društvenog poduzetništva zagovaraju ista društvena poduzeća, udruženja zadrugara ili pak mrežne organizacije kao što je to slučaj u Francuskoj i Italiji. Nasuprot tome, u zemljama u kojima su reforme i propisi uvedeni odozgo, samopriznavanje je u pravilu slabije, kao što je to slučaj u zemljama srednje i istočne Europe. U Sloveniji organizacije označene kao društvena poduzeća temeljem definicije EU same sebe takvim ne smatraju što je posebno slučaj onih organizacija koje su usmjerene na rad sa osobama sa invaliditetom koje smatraju da ih je bolje svrstavati u širi kontekst socijalne

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
 MREŽE ZA DRUŠTVENO  
 PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

ekonomije. U Belgiji organizacije koje također spadaju pod EU definiciju društvenog poduzeća sebe nužno s time ne identificiraju već se primjerice poistovjećuju sa područjem djelovanja poput usluge socijalne skrbi, obnovljivi izvori energije ili pak fair trade-a.

Nadalje, izostanak okrupnjavanja kroz primjerice udruženje zadrugara, vidljiv je u Poljskoj gdje je prisutna nesklonost poljskih društvenih poduzeća da se identificiraju i djeluju združeno čemu je jedan od uzroka i zakonska fragmentiranost. Međutim, broj organizacija koje se identificiraju kao društveno poduzeće je u porastu. Jedan od razloga nevoljkosti samoidentifikacije neprofitnih organizacija kao društvenih poduzeća je njihova zabrinutost da će im time biti narušen ugled kao i mogućnost gubitka dotadašnjih izvora financiranja. S druge strane, kolektivna, javna, svijest o društvenom poduzetništvu je u porastu primjerice u UK-u, posebno među mladom populacijom uslijed uspjeha obrazovnih programa i kampanja usmjerenih na izgradnju svijesti o društvenom poduzetništvu kao vjerodostojnom poslu na otvorenom tržištu.

Kada je riječ o pozadini pojave i razvoja društvenog poduzetništva ono se razlikuje među zemljama, stoga ih EK u svom komparativnom izvješću o Društvenim poduzećima i njihovom ekosustavu u Europi (2020) svrstava u pet kategorija. U prvoj kategoriji su Belgija, Francuska, Italija, Portugal i Španjolska čiji korijeni društvenog poduzetništva proizlaze iz solidarnosti i kolektivnih vrijednosti organizacija u područjima zdravstva, poljoprivrede, rada, maloprodaje, kreditnih, obrazovnih i rekreativnih aktivnosti. U drugoj kategoriji nalaze se Austrija i Njemačka gdje društveno poduzetništvo proizlazi iz volonterskih organizacija koje djeluju u području zdravstva, socijalnih usluga, obrazovanja, stanovanja, zatim iz kreditnih, poljoprivrednih i maloprodajnih zadruga, iz uzajamnih društava koja djeluju u području osiguranja te filantropskih inicijativa u području humanitarnog djelovanja, kulture i umjetnosti. U trećoj kategoriji su Nordijske zemlje gdje se solidarnost uzajamnih društava, udruga, zadruga i zaklada odvijala paralelno s razvojem društvenih pokreta u 19. stoljeću. Navedene organizacije su u svom djelovanju bile usmjerene na provođenje inicijativa u rješavanju društvenih problema. Ujedinjeno Kraljevstvo se svrstava u četvrtu kategoriju gdje je izvorište društvenog poduzetništva u filantropiji i ranim oblicima zadruga u području maloprodaje i potrošnje. U petu kategoriju spadaju zemlje srednje i istočne Europe te jugoistočne Europe. Solidarno djelovanje bilo je utkano u filantropsku i zadružnu tradiciju prije prijelaza na tržišnu ekonomiju, međutim u komunističkim režimima takvo djelovanje je bilo

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

ograničeno. U tranzicijskom razdoblju koje je potom uslijedilo, društveno poduzetništvo suočeno je s nedostatnim institucionalnim okvirom.

U zemljama svih pet kategorija prisutna su oba pristupa prilikom podupiranja razvoja sektora, - odozdo i odozgo. Pristup odozdo ima korijene u dugogodišnjoj tradiciji ranih oblika zadruga i udruga gdje su građani proaktivnim djelovanjem popunjavali praznine socijalne skrbi, odnosno sustava pružanja usluga od općeg interesa, a drugi je usko povezan sa razvojem sustava socijalne države gdje je razvoj društvenog poduzetništva bilo inicirano javnim financiranjem usluga socijalne skrbi te uvođenjem politika posebno usmjerenih na razvoj društvenog poduzetništva.

Primjerice, u Nordijskim zemljama je međusobna isprepletenost društvenih poduzeća i javnog sektora ojačala kulturu zajedništva u ostvarivanju društvenih i političkih ciljeva, no istovremeno pridonijelo je slabljenju poduzetničke kulture i ojačalo ovisnost o državi. U Nordijskim zemljama i UK-u pristup odozgo uočava se i kroz privatizaciju socijalnih usluga koja je sprovedena u sklopu reforme novog javnog upravljanja što je otvorilo neke nove tržišne mogućnosti društvenom poduzetništvu.

Danska, Estonija, Njemačka i Švedska kroz snažnu podršku razvoja društvenog poduzetništva nastoje povećati učinkovitost i inovativnost u području socijalnih usluga s obzirom da sam socijalni sustav ne nalazi rješenja za složene potrebe društva.

Jedan od vrlo važnih faktora koji su utjecali na širenje društvenog poduzetništva i vidljivost uspješnosti društvenih poduzeća u Europi je svakako sposobnost samoorganizacije i umrežavanja. Navedeno je posebno vidljivo u Austriji, Hrvatskoj, Estoniji, Grčkoj i Latviji gdje su otvoreni novi inkubatori i akceleratori usmjereni na jačanje rada i vidljivosti društvenih poduzeća.

Primjeri dobre prakse regionalnih centara i klastera koji su usmjereni na razvoj društvenog poduzetništva poput SINCE u Češkoj ili pak višesektorska organizacija u Austriji ukazuju na potrebu za sustavnijim pristupom jačanja suradnje društvenih poduzetnika na lokalnoj razini. Međutim, još uvijek predstoji učiniti značajne iskorake u jačanju suradnje i umrežavanja pogotovo u zemljama gdje su mreže suradnje ocijenjene kao vrlo slabe poput Malte, Poljske, Slovačke i Slovenije.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Također, potrebno je spomenuti Inicijativu za društveno poduzetništvo: Stvaranje povoljne klime za društvena poduzeća, ključne dionike u socijalnoj ekonomiji i inovacije (*European Commission – Social Business Initiative: Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation, Brussels, 2011*). Inicijativa sadrži među ostalim i mjeru poboljšavanje privatnog i javnog financiranja. Nadalje, u cilju povećanja interesa privatnih ulagača i jednostavnije identifikacije financijskih fondova usvojena je Uredba 346/2013 o europskim fondovima za društveno poduzetništvo (EuSEF). Zatim je uspostavljen Program zapošljavanja i društvene inovacije (EaSI) u suradnji s drugim financijskim inicijativama kao što su Instrument jamstva EaSI-ja.

Mogućnost ulaganja u izgradnju kapaciteta u okviru EaSI-ja i Akcelerator društvenog učinka (*eng. Social Impact Accelerator, SIA*). Kada je riječ o javnim sredstvima, cilj „promicanje socijalne ekonomije i društvenog poduzetništva“ prenesen je na Europski fond za regionalni razvoj i Europski socijalni fond kao glavni financijski instrument EU-a. No, još uvijek ne postoji europska proračunska politika koja bi se bavila izričito socijalnom ekonomijom, na što se uostalom i referirala Madridska deklaracija iz 2017. godine. Također, kao ključne mjere sa značajnim rezultatima pokazale su se inicijativa/program LEADER te međunarodni kongresi i međunarodne mreže kao alat za jačanje koordinacije civilnog društva u okviru europske socijalne ekonomije.

Pristup financijskim resursima za društvena poduzeća nešto je kompleksniji u usporedbi s ostalim pristupima financiranja. S obzirom da društvena poduzeća imaju za cilj generirati pozitivne društvene promjene i da u samo ograničenoj mjeri mogu distribuirati dobit ona nisu prikladna za investitore, bilo da je riječ o pojedincima ili financijskim institucijama, koji traže značajne financijske povrate. Kompleksnosti pridonosi i usmjerenost usluga na društveni / opći interes kao i tipovi korisnika kojima su te usluge namijenjene što često rezultira nedovoljno točnim i predvidivim financijskim potrebama. Tablica 3. upravo prikazuje zastupljenost mjera potpore novim društvenim poduzećima na području Europe. Najzastupljenije su javne mjere potpore, međutim potpore od strane privatnih institucija također su prisutne te dobivaju na važnosti.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

**Tablica 3: Dostupnost glavnih mjera potpore za pokretanje društvenih poduzeća**

Vrsta mjera potpore	Bez ograničenja	Sa ograničenjima	Nepostojeće
<b>Potpore i subvencije javnih vlasti i Europskih fondova</b>	Austrija, Finska, Italija, Luksemburg, Malta, Nizozemska, Poljska	Belgija, Cipar, Francuska, Njemačka, Irska, Latvija, Litva, Portugal, Rumunjska, Slovačka	Bugarska, Hrvatska, Češka, Danska, Estonija, Grčka, Mađarska, Slovačka, Slovenija, Španjolska, Švedska, UK
<b>Potpore i druga podrška privatnih dionika, fondacija i tijela druge razine</b>	Austrija, Belgija, Hrvatska, Češka, Njemačka, Latvija, Litva, Luksemburg, Nizozemska, Portugal, UK	Bugarska, Estonija, Francuska, Irska, Italija, Malta, Portugal, Slovačka, Španjolska	Cipar, Danska, Finska, Grčka, Mađarska, Rumunjska, Slovenija, Švedska
<b>Privatna i javna potpora inkubatorima i poslovnim inovacijskim centrima</b>	Austrija, Belgija, Cipar, Estonija, Finska, Grčka, Latvija, Litva, Luksemburg, Malta, Nizozemska, Španjolska,	Hrvatska, Danska, Francuska, Njemačka, Mađarska, Irska, Italija, Portugal, Rumunjska, Slovenija, UK	Bugarska, Češka, Poljska, Slovačka, Švedska

Izvor: EC (2020) Social Enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report

Glavni problem u području financiranja je nepostojanje sveobuhvatnih programa potpore za pokretanje društvenog poduzeća. Programi potpore funkcionalniji su u zemljama gdje je već uhodan učinkovit sustav potpore poduzetništvu kao što je to slučaj u Austriji, Francuskoj, Njemačkoj, Nizozemskoj i UK.

Značajna je visoka zastupljenost društvenog poduzetništva kao istraživačke teme u brojnim znanstvenim i istraživačkim institucijama koje nude različitu edukaciju i studije na ovu temu. Ipak, još uvijek nedostaje sustavno prikupljane podataka o društvenom poduzetništvu na razini država članica i EU što dodatno predstavlja problem donositeljima odluka prilikom definiranja povezanih politika. Nedavno je objavljen prvi European Social Enterprise Monitor

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
 MREŽE ZA DRUŠTVENO  
 PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

report<sup>3</sup> u suradnji Euclid Network i osam europskih zemlja kojim se upravo želi riješiti problem nedostatnih (statističkih) podataka o društvenom poduzetništvu u Europi. Nadalje, prepoznaje se potreba za jačanjem novih poduzetničkih promišljanja temeljenih na ravnoteži različitih kompetencija, u prvom redu poslovnih vještina, odgovornom poslovanju, participativnom upravljanju i društvenoj korisnosti.

<sup>3</sup> Više na: <https://www.socialenterprisebsr.net/2021/06/the-first-european-social-enterprise-monitor-report-has-been-launched/>

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## DIO 3

# STRATEGIJA RAZVOJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA RH

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

### 3. STRATEGIJA RAZVOJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA RH

#### 3.1. Povijest strateškog promišljanja DP-a u RH

##### 3.1.1. Važnost sagledavanja DP

O terminu društveno u odnosu na socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj se raspravlja već niz godina, o čemu je pisao niz autora, među kojima je svakako Daniel Baturina (2016, 2017, 2018). Već u samom nazivu projekta u okviru kojeg se studija realizira je zadan termin *društveno* poduzetništvo, očigledno već kao posljedica činjenice da i Strategija koristi taj termin, unatoč činjenici što niz stručnjaka i znanstvenika smatra termin neprikladnim i koristi pojam *socijalno* poduzetništvo kojeg dio istraživača smatra prikladnijim s obzirom na termin koji se koristi u zemljama srodne lingvističke tradicije (Baturina, 2018). Danas se oba termina koriste kao jednoznačni, a u ovoj studiji se koristi unaprijed zadan termin – *društveno* poduzetništvo.

Važnost sagledavanja društvenog poduzetništva dolazi do izražaja već temeljem samog uvida u neke od definicija ovog pojma i koncepta, a, kako naglašava Dronjak (2019), poglavito iz činjenice da se radi o stvaranju gospodarske i socijalne vrijednosti putem usvajanja uravnoteženih odluka uz spoznaju da su sredstva ograničena. Za društveno poduzetništvo postoji nevjerovatno velik broj definicija no moguće je zaključiti da nema izrazito naglašenih sadržajnih razlika kod većine. Jedna od njih je da se radi o angažmanu profitno orijentiranih poduzeća koja su usmjerena na rješavanje socijalnih, gospodarskih, okolišnih i drugih problema koji su tradicionalno bili u ingerenciji vladinih ili ne-profitnih organizacija. Za razliku od tradicionalnih poduzetnika, usmjerenih na otkrivanje mogućnosti i prigrabljivanje vrijednosti, društveni poduzetnici su usmjereni stvaranju i vrijednosti i mogućnosti (Betts et al., 2018) te stvaranju vrijednosti za društvo temeljem inovativnih i društveno održivih ideja (Santos, 2009). Folwer (2020) također ističe dobrobit zajednice u svojoj definiciji u kojoj društveno poduzetništvo opisuje kao koncept, tj. kao proces stvaranja sposobnih gospodarskih struktura i odnosa između različitih institucija i organizacija koje donose i održavaju društvene koristi. Na tragu navedenog je i Europska komisija (2015) koja pod socijalnim poduzetništvom podrazumijeva djelovanje u interesu lokalne zajednice (usmjerenost na socijalne i društvene ciljeve i nastojanja u području zaštite okoliša), a ne u interesu povećanja profita. Socijalni poduzetnici često su inovativni s obzirom na proizvode i

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

usluge, te relevantna rješenja koja nude ili organizacijske i proizvodne metode koje koriste. U tom smislu su izrazito nadovezan pojam i socijalne inovacije koje je nužno razmotriti kada govorimo o društvenim poduzetnicima. Pored toga, valja istaknuti da društveni poduzetnici imaju izuzetno relevantnu ulogu kada je u pitanju niz usluga koje se pružaju osobama s posebnim potrebama, uključujući njihovo zapošljavanje. Radi se o osobama koje su značajnim dijelom društveno marginalizirane pa i potpuno isključene s tržišta rada, a što je naglašena okolnost primjerice upravo u Hrvatskoj, u kojoj se socijalnoj uključenosti ne pridaje onaj značaj kao u nekim razvijenijim članicama EU. Ovakva angažiranost društvenih poduzetnika pridonosi socijalnoj povezanosti, društvenoj koheziji, povećanju zaposlenosti te cjelini, smanjenju nejednakosti u društvu.

Drugi autori se na koncept referiraju u smislu grane poduzetništva koja spaja privatni i socijalni sektor te predstavlja inovativan model za ponudu proizvoda i pružanje usluga koje javne institucije i tijela nisu u mogućnosti pružiti društvu (Mair i Marti, 2006). Drugim riječima, koristeći poduzetnički pristup kojim se omogućuje djelovanje organizacija, društveni poduzetnici usmjereni su na rješavanje određenih društvenih problema (Odak Krasić i Šaravanja, 2015:120). Istovremeno, Vuković et al., (2017) smatraju da društveni poduzetnici utvrđuju problem, prepoznaju mogućnosti te razvijaju društveno korisne poduzetničke poduhvate s ciljem stvaranja stabilnosti u pojedinom području. S druge strane, Shaw (2004) gleda na DP kao na rad zajednice i volonterskih organizacija koje ciljaju na ostvarivanje društvenih koristi. Drayton (2002) naglašava da društveno poduzetništvo nije isto kao i društveno poduzeće, tj. da se radi o širem konceptu koji obuhvaća poduzeća kojima cilj nije stvaranje profita iz vlastitog interesa već realizacija društvene uloge, tj. investiranje profita u buduće poslovne poduhvate.

Ono što je uočljivo je da koncept društvenog poduzetništva sve više dobiva na značaju na globalnoj razini te da ima svoju poveznicu na niz drugih područja istraživanja koja se naslanjaju i na poduzetništvo, i socijalnu politiku, lokalni i regionalni razvoj, ruralni razvoj, razvoj poljoprivrede, politiku zapošljavanja, politiku zaštite okoliša i niz drugih područja te se možemo složiti sa mišljenjem da konceptu nedostaju jasne teorijske granice (Kedmenec i Strašek, 2017: 1461). Stoga, prilikom proučavanja DP i predlaganja smjernica za osnaživanje i daljnji razvoj ovog i koncepta i sektora, važno je razmatrati druge javne politike koje ili ograničavaju ili potiču daljnji razvoj DP (Arasti et al., 2013). Pored toga, unatoč obilju literature o društvenom poduzetništvu, treba naglasiti da danas još uvijek nedostaje empirijskih istraživanja vezano za djelotvornost DP iz razloga jer njegove koristi i razinu aktivnosti nije lako mjeriti (Lepoutre et al. 2013, Granados, 2018).

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Ukoliko nije stvoren specifičan pravno-organizacijski oblik, društveno poduzetništvo se pojavljuje u različitim oblicima: udrugama, dobrotvornim društvima, organizacijama uzajamne pomoći, socijalnim poduzećima, zakladama, zadrugama, centrima za zapošljavanje i sl. Najčešći oblici u svim državama su udruge i zadruge (Širola, 2014).

Prilikom razmatanja razvoja DP u Hrvatskoj nameću se dva ključna pitanja. Prvo se odnosi na što možemo naučiti iz dosadašnjeg tijeka razvoja društvenog poduzetništva u RH kao i iz iskustava drugih zemalja koje su ostvarile značajnije rezultate slijedom razvoja društvenog poduzetništva. Drugo, nadovezano pitanje, odnosi se na preporuke koje je moguće izdvojiti slijedom lekcija naučenih iz hrvatskog i inozemnog iskustva, usmjerenih na iniciranje bitnih promjena u strateškom promišljanju i *policy* djelovanju usmjerenom na unapređenje razvoja DP u RH.

### 3.1.2. Pozadina razvoja društvenog poduzetništva u RH

Kada je riječ o hrvatskom kontekstu, koncept društvenog poduzetništva prvi put spominje Gojko Bežovan Reviji za sociologiju 1996. godine, referirajući se na „neprofitno poduzetništvo“ (Šimleša et al., 2016). Kao novi koncept, društveno poduzetništva se pojavilo u Hrvatskoj bitno kasnije nego u razvijenijim zemljama EU. Prva socijalna poduzeća iznikla su iz organizacija civilnog društva te su bila podržana od strane inozemnih donatora. Vidović (2012) ističe da su bila „uvezena“ iz inozemstva, a prva društvena poduzeća bile su organizirane u smislu organizacija koje su utjelovljavale „simbiozu“ između neprofitnih organizacija te supsidijarnih poduzeća koja su osnivali, prvenstveno u područjima okoliša, brige za djecu, socijalnih usluga, obrazovanja, neprofitnog računovodstva i razvoja zajednice (Vidović i Baturina, 2021).

Posebno je bila isticana anglosaksonska škola društvenog poduzetništva te je njen utjecaj u RH je bio vidljiv i tijekom procesa izrade Strategije razvoja zadrugarstva u razdoblju 2002-2004 (Bateman i Maleković, 2003), koji, iako koordiniran izuzetno participativno, je bio zaustavljen uslijed nedovoljno odgovornosti i predanog „vlasništva“ u odnosu na proces i ostvarene rezultate od strane ključnih dionika, uključujući i nesuglasice koje su zakočile daljnji tijek rada na usvajanju Strategije, o čemu će biti više riječi u narednom poglavlju. No ovdje je važno istaknuti da su se zadruge prvi put pojavile u RH pred oko 150 godina te da je njihov značaj za razvoj gospodarstva bio značajan, već iz razloga jer su pridonijele zadržavanju stanovništva na području na koje su djelovale. Organizacije civilnoga društva, a koje su najčešće upravo bile

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

zadruga ili trgovačka društva, su bile te koje su svojim djelovanjem pokrenule DP u RH no sektor je bio u cjelini izuzetno opterećen nedovoljnim financijskim sredstvima i znanjima vezano za pokretanje posla, upravljanje i postizanje njegove održivosti (Strategija 2015) te u tom smislu nije iznenađujuće do koje mjere su bile ovisne o donatorskim sredstvima i javnom financiranju. Vezano za inozemne izvore, istaknuti su bili USAID (SAD), SIDA (Švedska), MATRRA (Nizozemska), Institut otvorenog društva, a iza čega su slijedili projekti financirani predpristupnim fondovima, a Program IPA koji se u RH provodio od 2007. godine je u okviru IV komponente IPA - Razvoj ljudskih potencijala, imao značajan utjecaj nakon 2009. godine.

Upravo u tom razdoblju su se pojavila prva društvena poduzeća u RH. Prvo društveno poduzeće osnovano je 2008. godine kada je čakovečka udruga Autonomni centar ACT osnovala poduzeće za grafički i web dizajn a Udruga Roda je inicirala projekt proizvodnje platnenih pelena kao NESsT društveno poduzeće 2007. godine (Vojvodić i Šimić Banović, 2019).

Poticaj za razvoj podražavajućeg institucionalnog okruženja za DP dolazio je "odozdo" a među takve poticaje valja svakako izdvojiti lobiranje od strane CEDRA-e (Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj) još 2011. godine, usmjerene na razvoj sektora (Baturina, 2018). Danas CEDRA ima istaknutu ulogu u realizaciji edukativnih i drugih aktivnosti značajnih za daljnji razvoj DP te uz središnji ured u Zagrebu ima i niz regionalnih centara potpore i usmjerena je na osnaživanje sektora DP kroz izobrazbu, savjetovanje i informiranje dionika i društvenih poduzetnika u RH uz vrlo istaknut angažman na istraživanjima na temu DP. Neizostavno je ovdje istaknuti i ulogu Foruma socijalnog poduzetništva (SEFOR) čiji je cilj bio razvoj poticajnog okruženja za razvoj DP. SEFOR je imao ključnu ulogu pri formiranju spomenute nacionalne mreže CEDRA.

Vidović i Rakin (2017) govore o prvom valu razvoja DP u okviru kojega je bila vidljiva samo vrlo skromna podrška i institucionalna prepoznatost koncepta, te on nije bio pozicioniran pri vrhu ljestvice aktualnih policy pitanja. Ocjenjuje se da su određena ograničenja postojala u samom trećem sektoru s obzirom da DP nije bilo prepoznato, nije postojao specifičan zakonodavni okvir koji ih je regulirao te se postojeća regulativa nije odnosila na specifičnosti DP a što je samo dodatno naglasilo cjelokupnu slabu prepoznatost i vidljivost sektora (Baturina, 2017) Nakon ovog prvog vala, drugi je val u većoj mjeri usmjeren na socijalne zadruge kao novog oblika društvenog poduzetništva.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Daljnji tijek razvoja koncepta obilježen je intenzivnijim procesom pristupanja EU te svim prilagodbama koje su u tom razdoblju slijedile, pa tako i u ovom segmentu te je razumijevanje DP razvijalo i približavalo EU pristupu. Dvije godine angažmana od strane Ministarstva rada i mirovinskog sustava rezultirale su službenim formaliziranjem koncepta te usvajanjem Strategije razvoja DP u travnju 2015 (Vidović i Baturina, 2021).

Za razvoj DP značajni su bili i strateški dokumenti nacionalne razine relevantni za razvoj DP, a ključni su svakako bili Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva (2012.-2016.) te Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u RH (2014. do 2020.) u kojoj je istaknuto poticanje društvenog poduzetništva u smislu strateške aktivnost u području zapošljavanja.

Na DP se vrlo opravdano referira, u smislu doprinosa povećaju zaposlenosti i smanjenja regionalnih razlika, u spomenutoj Strategiji borbe protiv siromaštva i socijalne isključenost 2014.–2020. Iskustvo je pokazalo da su manje razvijena područja pogodnija za razvoj društvenog poduzetništva u usporedbi sa gradovima s obzirom na izraženiju nužnu socijalnu orijentaciju poduzetnika u ruralnim područjima (Williams i Nadin, 2011). Možda upravo u toj činjenici treba razmatrati razlog za porast značaja DP u pojedinim manje razvijenim područjima EU, ali i RH, kao i u cjelini značaj DP za lokalni i regionalni razvoj, a poglavito za razvoj lokalnih zajednica lociranih u udaljenijim predjelima u odnosu na veće gradove. Dostupnost socijalnih usluga je svakako manje zastupljena u manje razvijenim ruralnim područjima pa ne iznenađuje što na neke primjere najbolje prakse nailazimo na lokacijama udaljenim od glavnih gradskih središta u RH. Spomenuto je samo jedan od primjera izuzetne povezanosti koncepta sa regionalnim razvojem, kao jedne od ključnih razvojnih politika na koju se društveno poduzetništvo dotiče, uz dodatno izuzetno naglašenu komplementarnost sa, primjerice, socijalnom i poljoprivrednom politikom, a koja je najuočljivija kada govorimo o zadrugarstvu.

### 3.2. Začeci razvoja DP kroz izrađen Nacrt Strategije razvoja zadrugarstva i Smjernice za njenu provedbu

Zadruge su na globalnoj razini blisko povezane s održivim gospodarskim i socijalnim razvojem. To je odraz njihove povezanosti s mnogim pozitivnim gospodarskim i socijalnim rezultatima – one pomažu u stvaranju i održavanju «pristojnih zaposlenja», korisne su u borbi za socijalnu

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

uključenost, njima se ostvaruje solidarnost između i unutar zajednica, promoviraju veću jednakost i dostojanstvo pri radu, kao i u zajednici, te pomažu prilikom osiguravanja pristupa tržištu malim proizvođačima, siromašnima i marginaliziranima. Za Hrvatsku je značajno saznanje to što su u nekim zemljama EU-a, te regijama koje su prije bile nerazvijene (primjerice sjeverna Italija, sjeverna Španjolska, te skandinavske zemlje), upravo zadruge bile ključni čimbenik prilikom ostvarivanja održivog gospodarskog i socijalnog oporavka (Bateman i Maleković, 2003).

Razvoj zadrugarstva je izuzetno zanemaren u Hrvatskoj te je moguće konstatirati da se ono nije našlo među razvojnim prioritetima bilo koje od ključnih razvojnih politika koje se dotiču razvoja društvenog poduzetništva a za razloge slabog oporavka sektora se, među ostalim, spominje javna neangažiranost, nepovjerenje naslijeđeno iz prethodnog razdoblja, ali i činjenica da društvene i kulturološke okolnosti nisu pridavale vrijednost solidarnosti i kolektivnom uključivanju za dobrobit zajednice (Vidović i Rakin, 2017).

U Hrvatskoj se izuzetno malo govori o snažnom doprinosu zadrugarstva lokalom i regionalnom razvoju u mnogim europskim zemljama. Vrijedi spomenuti u prvom redu Španjolsku, Italiju, Dansku, Veliku Britaniju, Njemačku, Finsku, Švedsku i Sloveniju. Samo o izdvojenim primjerima poneki autori svjedoče, a tu je svakako jedan od najprepoznatijih primjera u svijetu – Mondragon u Španjolskoj. Međutim, rijetko se čuje o tome do koje mjere je ovako razvijen i javno podržan sustav zadrugarstva pridonio cjelokupnoj transformaciji i industrijskoj tranziciji danas izuzetno konkurentnih i gospodarski propulzivnih regija kao što je to Baskija, regije u sjeveroistočnoj Italiji te druge u spomenutim zemljama.

Pored toga, u Hrvatskoj je jedna prilika propuštena - izrađena **Strategija razvoja zadrugarstva** 2004. godine, uz popratni dokument: „**Promicanje razvoja zadruga kroz izrađene smjernice za institucije koje se bave lokalnim i regionalnim gospodarskim razvojem**„ nije zaživjela. I ovaj sektor, kao i cjelina razvoja društveno poduzetništva je imao veliku potporu kroz EU sredstva, ovaj put CARDS program za Hrvatsku. Uz izuzetno participativan pristup, uključenost svih ključnih aktera iz (tadašnjih) Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva, Ministarstva poljoprivrede šumarstva i voda, Hrvatskog saveza zadruga, Hrvatskog poljoprivrednog zadružnog saveza, Saveza kreditnih zadruga, Saveza zadruga zagrebačke regije, Saveza zadruga Slavonije i Baranje, Saveza zadruga Zadarske županije i Saveza zadruga Varaždin, Instituta za razvoj i međunarodne odnose, u suradnji sa stručnjacima u okviru

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Konzorcijuma ECODES izradio je strateški dokument na način i uz pristup koji je u to vrijeme i danim okolnostima bilo moguće izraditi.

Ključni dionici nisu bili uključeni samo kroz uobičajene intervjuje, fokus grupe te rasprave na održanim Okruglim stolovima u razdoblju dok se Strategija izrađivala, već su bili uključeni u tim stručnjaka s kojim su realizirana studijska putovanja u sjeveroistočnoj Italiji te Sloveniji. To je bila dodatna prilika da se uči ne samo temeljem proučavanja najbolje EU prakse već da se uči temeljem direktnog sudioništva, odnosno direktnog promatranja što, tko i kako radi u dvije odabrane zemlje. Sva stečena saznanja i iskustva su se kroz razdoblje od godine i pol raspravljale u okviru dva involvirana Ministarstva te ključnih saveza zadruga u RH.

### *Strategija razvoja zadrugarstva, 2004. – propuštena prilika?*

#### **Ključna pitanja obuhvaćena Strategijom bila su slijedeća:**

- 1. Doprinos zadružnog sektora gospodarskom i društvenom razvoju RH**
- 2. Pozadina razvoja zadružnog sektora u RH**
- 3. Ključni dionici**
- 4. Ključna ograničenja za razvoj zadrugarstva u RH** (pozadina, siva ekonomija, „pseudo-zadruga“, struktura vlasništva, za, poslenici članovi, nedostatak financijske podrške, nepovoljan porezni sustav, odsustvo lokalne institucionalne podrške, slabosti postojećih zadružnih tijela na regionalnoj razini, zaostali kulturni antagonizam)
- 5. Iskustva EU i zemalja i zemalja u procesu pridruživanja (Njemačka, Španjolska, Italija, Danska, Finska, Švedska, Velika Britanija, Slovenija, sažetak ključnih lekcija)**
- 6. Vizija za zadružni pokret u RH**
- 7. Ključne opće *policy* preporuke** (zadružna načela i zakonska regulativa, porezni sustav, središnja zadružna tijela, podrška na središnjoj državnoj razini, središnja financijska podrška, pitanja lokalne institucionalne podrške, pitanja lokalne financijske podrške)
- 8. Ključne preporuke na sektorskoj razini** (pozadina, radničke zadruga, poljoprivredne zadruga, financijske zadruga, marketinške/obrtničke zadruga, socijalne zadruga, zadruga zajednice, potrošače zadruga, stambene zadruga)

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Treba napomenuti da izrađena Strategija sadrži 24 konkretne preporuke koje su izrađene temeljem analize stanja cjelokupnog zadružnog sektora u RH, temeljem sagledavanja opsežnog iskustva najbolje prakse u Europi, ali i kao posljedica rasprava koje su uslijedile s ključnim dionicima temeljem prvih nalaza kao i zajedničkih studijskih putovanja u dvije europske zemlje. Sve preporuke su u Akcijskom planu rangirane po prioritetu, navedene su odgovorne osobe, provedbena tijela te vremenski rok za provedbu. Akcijski plan kao i cjelokupna Strategija izrađena je tijekom kontinuirane, bliske i vrlo intenzivne suradnje sa ključnim Ministarstvima i drugim dionicima.

S ciljem davanja doprinosa lokalnom i regionalnom razvoju, podizanju razine znanja, razumijevanja i praktičnog iskustva svih involviranih dionika i partnera s pridao izraziti značaj tijekom razdoblja od godine i pol, u kojem se Strategija provodila. Iz tog je razloga pripremljen i spomenut popratni *policy* dokument uz Strategiju: „**Promicanje razvoja zadruga kroz izrađene smjernice za institucije koje se bave lokalnim i regionalnim gospodarskim razvojem**“.

### ***Promicanje razvoja zadruga kroz izrađene smjernice za institucije koje se bave lokalnim i regionalnim gospodarskim razvojem.***

**Ključna pitanja kojih su se dotaknule Smjernice za institucije na lokalnoj i regionalnoj razini bila su:**

#### **Što je zadruga?**

- Kako je tekao razvoj zadruga?
- Definicija, vrijednosti i načela zadruga
- Razlika između državnog poduzeća i zadugarskog društva
- Zadruga kao organizacija
- Proces donošenja odluka unutar zadruga
- Koristi za članove
- Tipovi zadruga
- Osnovni uvjeti za uspjeh

#### **• Zašto promicati razvoj zadruga kao dio razvoja lokalnog gospodarstva i zajednice?**

- Promicanje zapošljavanja i zadržavanje postojećih radnih mjesta
- Smanjenje siromaštva
- Smanjenje razine «sive ekonomije»

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



www.esf.hr



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- Pružanje rješenja za probleme regionalnog razvoja
- Premošćivanje problema u područjima pogođenima ratom
  
- **Razvoj zadruga**
  - Početak
  - Vanjsko okruženje
  - Gospodarsko planiranje
  - Financiranje
  
- **Razvojni kapacitet ljudi i organizacija**
  - Rad s novim skupinama zadruga
  - Rad sa zadrugama u nastajanju
  
- **Pružanje potpore raznim tipovima zadruga – smjernice za djelovanje**
  - Zaposleničke zadruge
  - Poljoprivredne zadruge
  - Financijske zadruge
  - Potrošačke zadruge
  - Zadruge u zajednici
  - Sekundarne zadruge
  - Tercijarne zadruge

Upotrebna vrijednost izrađenih spomenutih Smjernica bila je u tome što je svako poglavlje bilo popraćeno nizom primjera iz drugih zemalja kako bi se vidjelo kako se određena ograničenja rješavaju u praksi drugdje. Dodatno, svako je pod poglavlje ovih Smjernica sadržavalo posebno izdvojene ključne aktivnosti koje je trebalo poduzeti. U tom smislu, Smjernice su poslužile kao izuzetno komplementarni, dodatno podržavajući praktičan *policy* dokument uz Strategiju razvoja zadrugarstva, izrađene uz participativan pristup s ciljem olakšavanja primjene svih preporuka u praksi i na svim razinama. Napominjemo, radilo se o iskoraku jer u to doba nije bilo u Hrvatskoj izrađenih strateških dokumenata koji su nam na raspolaganju danas, a poglavito nije bilo integriranja proračunskog i razvojnog planiranja, proces koji je iniciran slijedom izrađenih Uputa za izradu Planova razvoja JRPS od strane MRRFEU, u srpnju 2021.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Strategija i Smjernice, unatoč okolnosti što su izrađene uz korištenje izuzetno participativnog pristupa, nisu usvojene. Nije bilo političke volje i ovi su dokumenti ostali neiskorišteni u *policy* svrhe, unatoč činjenici što su pitanja na koja se odnose danas najvećim dijelom još izuzetno aktualna, te preporuke i sugerirana rješenja primjenjiva za rješavanje ključnih ograničenja za sektor zadrugarstva.

Činjenica je da su socijalne zadruge prepoznate u Strategiji razvoja društvenog poduzetništva koja ih spominje u smislu jednog od ključnih pravnih oblika pogodnih za društveno poduzetništvo te ističe poveznicu zadružnih načela i vrijednosti DP, a poglavito demokratska vladavina, autonomija, suradnja i blagostanja za zajednicu (Vidović i Rakin, 2017). Postojanja Zakonske regulative, nažalost, nikako nije dovoljna podrška razvoju zadruga kao vodećim društvenim poduzetnicima koji su u spomenutim zemljama EU polučili zapažene rezultate za razvoj zajednice. Pored toga, poslovanje zadruga prema postojećim odredbama Zakona o zadrugama, Vojvodić i Šimić Banović (2019: 121) smatraju nejasnim i ograničavajućim za razvoj društvenog poduzetništva te ujedno naglašavaju da se dodatno ograničenje odnosi na problem dvostrukog oporezivanja ostvarene dobiti, s obzirom da su zadruge obveznici poreza na dobit prema Zakonu o porezu na dobit.

**U svakom slučaju, zasebna Strategija koja bi se odnosila na razvoj zadrugarstva se nameće kao nužnost te bi uz ograničenja kao što je manjak institucionalnih kapaciteta, porezne olakšice i dr. korisno bilo razmotriti ključne preporuke koje su prezentirane u Strategiji zadrugarstva koja nije zaživjela.**

### 3.3. Sadašnji strateški okvir

Za postojeći hrvatski kontekst od velike je važnosti Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. (Vlada Republike Hrvatske, 2015) koja predstavlja prvi institucionalni okvir za razvoj društvenog poduzetništva. Strategija definira društveno poduzetništvo kao „poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojih se stvorena dobit/viškak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice" (Vlada Republike Hrvatske, 2015: 7). U Strategiji je navedeno kako je društveno poduzetništvo svojevrsna sprega ekonomije, marginaliziranih skupina na tržištu

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

rada, kreiranja novih proizvoda, očuvanja resursa, vrednovanja ukupne prirodne i kulturne baštine, unapređenja kvalitete života te slobodi odlučivanja kroz poslovanje za društvenu dobrobit (Šimleša et al., 2016). Ovako holistički i integrirano postavljena definicija naglašava ključne elemente održivosti koji nisu isključivo usmjereni na dobit već na ljude i prirodu kao mjesta života i opstanka onih koji dobit stvaraju (Petričević, 2012).

Ključni korak za formuliranje institucionalnog okvira je učinjen kada je Strategijom formirano prvo tijelo za društveno poduzetništvo u okviru MRMS - Odjel za projekte u području tržišta rada i društvenog poduzetništva. Ključni dionici koji čine institucionalni okvir ekosustava za razvoj DP su, uz Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, Ministarstvo hrvatskih branitelja, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Centar za socijalnu skrb, Hrvatski zavod za zapošljavanje, lokalne vlasti te županijske razvojne agencije, županijski uredi koji se dotiču rada poduzetništva, socijalne politike, zaštite okoliša, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO), Grad Zagreb i dr. Ipak, ukoliko se razmatra EU praksa, upravo lokalna i regionalna razina bi trebala imati daleko istaknutiju ulogu u podržavanju DP u predstojećem razdoblju i provedba specifičnih mjera podrške će biti nužna i sa nižih razina.

Među mjerama strategije zacrtana je bila izrada registra društvenih poduzeća. Najmjerodavniji podaci o procijenjenom broju društvenih poduzeća dostupni su bili temeljem realiziranog iPRESENT projekta (Šimleša et al., 2016), a predviđeno je bilo registriranje poduzeća na osnovni devet kriterija utvrđenih Strategijom. Ispunjavanjem zadanih kriterija društvena poduzeća bi bila izberiva za financijsku podršku i zajmove. Međutim, slijedom odrađenog do sada, registar je u većoj mjeri izrađen kao popis društvenih poduzeća, a ne kao službeni registar (Baturina, 2018). Prvobitna značajna namjera u tom smislu nije ispunjena i za pretpostaviti je da će se tek naknadno vidjeti koji je stvarni broj društvenih poduzeća u RH, uključujući njihovo profiliranje u smislu broja održivih društvenih poduzeća.

Uz definiranje društvenog poduzetništva, Strategijom su utvrđeni i kriteriji prepoznavanja DP-a koji odgovaraju onima utvrđenim od strane Europske komisije i Europskog gospodarskog i socijalnog odbora (Strategija, 2015).

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

### Kriteriji prepoznavanja socijalnog poduzetnika prema Strategiji razvoja društvenog poduzetništva (Strategija DP, 2015):

1. Društveni poduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poslovanja.
2. Društveni poduzetnik obavlja djelatnost proizvodnje i prometa roba, pružanja usluga ili obavlja umjetničku djelatnost kojom se ostvaruje prihod na tržištu, te koja ima povoljan utjecaj na okoliš, doprinosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini.
3. Društveni poduzetnik stvara novu vrijednost i osigurava financijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja najmanje 25% godišnjeg prihoda planira ostvariti ili ostvaruje obavljanjem svoje poduzetničke djelatnosti.
4. Društveni poduzetnik najmanje 75% godišnje dobiti, odnosno višak prihoda ostvaren obavljanjem svoje djelatnosti ulaže u ostvarivanje i razvoj ciljeva poslovanja, odnosno djelovanja.
5. Društvenog poduzetnika odlikuje dobrovoljno i otvoreno članstvo te autonomija poslovanja, odnosno djelovanja.
6. Republika Hrvatska, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ili tijelo javne vlasti ne može biti isključivi osnivač društvenog poduzetnika.
7. Društvenog poduzetnika odlikuju demokratski način odlučivanja (uključenost dionika u transparentno i odgovorno upravljanje), odnosno odlučivanje nije isključivo vezano uz vlasničke udjele ili članske uloge već obuhvaća ključne dionike: radnike, članove, korisnike ili potrošače te suradničke organizacije.
8. Društveni poduzetnik prati i vrednuje svoje društvene, ekonomske i okolišne učinke i utjecaj te rezultate vrednovanja koristi u planiranju svog daljnjeg poslovanja i vodi računa o njihovu poboljšanju.
9. Društveni poduzetnik u slučaju kada prestaje obavljati djelatnost, svojim općim aktima ima definiranu obvezu svoju preostalu imovinu, nakon pokrića obveza prema vjerovnicima i pokrića gubitka iz prethodnog razdoblja, prenijeti u vlasništvo drugog društvenog poduzetnika s istim ili sličnim ciljevima poslovanja, ili u vlasništvo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave koja će je upotrijebiti za razvoj društvenog poduzetništva.

Spomenuti kriteriji rezultat su kompromisa postignutog od strane uključenih dionika u izradi Strategije vezano za razumijevanje samog sektora te različite koncepte na koje je nadovezan (Šimleša et al., 2016). Niz autora ističe ograničenja spomenutih kriterija, od činjenica da većina

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

udruga u RH koje se smatraju DP ne ostvaruju dovoljno prihoda do okolnosti da nisu predloženi kriteriji za mjerenje učinka iz razloga što mjerenje učinka organizacija civilnog društva u RH nije do danas razvijeno ( Šimleša et al. 2016, Baturina 2016).

Opći cilj Strategije za razvoj društvenog poduzetništva u RH je uspostava poticajnog okruženja za promicanje i razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj kako bi se smanjile regionalne razlike i osiguralo povećanje razine zaposlenosti, te pravednija raspodjela i upravljanje društvenim bogatstvom.

Strategijom su definirana i slijedeća četiri posebna cilja:

1. Uspostava i unapređenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za razvoj društvenog poduzetništva;
2. Uspostava financijskog okvira za učinkovit rad društvenih poduzetnika;
3. Promicanje važnosti i uloge društvenog poduzetništva kroz sve oblike obrazovanja;
4. Osiguranje vidljivosti uloge i mogućnosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te informiranje opće javnosti o temama u vezi s društvenim poduzetništvom.

### 3.3.1. Ključna ograničenja u provedbi Strategije

Desk i terensko istraživanje je potvrdilo da su ciljevi i mjere Strategije bili dosta ambiciozno zacrtani ta da su ograničenja za daljnji razvoj društvenog poduzetništva brojna. U nastavku je dan kratki osvrt na neka od ključnih ograničenja a o kojima će biti više riješi u narednim poglavljima.

#### Institucionalni, normativni i financijski okvir

U Hrvatskoj još uvijek nema Zakonskog propisa koji bi regulirao društveno poduzetništvo. U Strategiji razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine naveden je niz zakona koji se odnose na društveno poduzetništvo a ključni su slijedeći: Zakon o zadrugama, Zakon o udrugama, Zakon o zakladama i fondacijama, Zakon o ustanovama, Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

zapošljavanju osoba s invaliditetom, Zakon o javnoj nabavi te Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (Strategija, 2015). Činjenica da DP nije objedinjeno regulirano zakonskim propisom, svakako je jedno od ključnih ograničenja za njegov daljnji razvoj. Postojanje Zakona o zadrugama te udrugama ne umanjuje spomenuto ograničenje. Najčešći oblik društvenih poduzeća su udruge, zadruge, poduzeća s ograničenom odgovornošću i djelomično privatne institucije za socijalnu skrb. Međutim, pravno okruženje je moguće izdvojiti kao jedno od ključnih ograničenja s obzirom da se ova poduzeća ne prepoznaju kao zasebna pravna tijela te se javljaju problemi s obzirom na postojeće nejasnoće uslijed pravnih nekonzistentnosti (Baturina, 2018; Bežovan, Matančević i Baturina, 2016b).

Na spomenuto se nadovezuje i još uvijek vrlo naglašen problem nepostojanja svojevrsnog registra, tj. popisa društvenih poduzeća u skladu sa ranije spomenutih devet kriterija, a što bi društvenim poduzetnicima olakšalo postupak apliciranja za javna podršku i zajmove (Vidović i Baturina, 2021). U okviru trećeg kriterija je izričito navedeno da poduzetnik stvara novu vrijednost i osigurava financijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja najmanje 25% godišnjeg prihoda planira ostvariti ili ostvaruje obavljanjem svoje poduzetničke djelatnosti, te da 75% profita treba biti ponovno uloženo u svrhu obavljanja socijalnih usluga. Vidović i Baturina (2021) posebno ističu da su mnoga društvena poduzeća kratkog vijeka, kao jedna od posljedica nepodržavajućeg institucionalnog i financijskog okruženja što otežava njihovo ostvarivanje financijske održivosti.

Neizostavno je ovdje spomenuti i neadekvatni porezni sustav, vezano za koji su se očekivali pomaci donošenjem Strategije. Porezni sustav definira ne-profitni status i privilegije koje organizacije mogu koristiti kako bi pospješile svoje aktivnosti. Ipak, porezni sustav je i dalje ograničavajući za ekonomske aktivnosti koje čine srž aktivnosti društvenih poduzetnika te Baturina (2018) naglašava da je neophodno podešavanje, uz uzimanje u obzir ekonomskih specifičnosti društvenog poduzetništva. Treći sektor i javne organizacije koje pružaju socijalne usluge nemaju jednaki financijski i porezni status i tretman, što rezultira diskriminirajućim položajem korisnika usluga. Ovakvo sagledavanje razvojnih ograničenja dodatno je naglašeno činjenicom što istaknuti hrvatski stručnjaci u ovom području smatraju da su **ključna dva ograničenja za razvoj DP prisustvo monopola države prilikom pružanja socijalnih, zdravstvenih, obrazovnih i kulturnih usluga te nemar kada su u pitanju privatne inicijative** (Bežovan, Matančević i Baturina, 2016b; Baturina 2018). Bežovan (2010) dodatno ističe da je

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

prisutno sustavno ograničenje u smislu nedostatka strateške orijentacije prema razvoju modela baziranom na *welfare mix*-u te pluralizmu pružatelja usluga.

Daljnje ranije već spomenuto ozbiljno ograničenje je svakako vidljivo u **nedostatnim financijskim izvorima koji bi omogućili DP pokretanje i razvoj poslovanja**, upravo Odak Krasić i Šaravanja (2015: 121) ističu da „financijske institucije ne razlikuju socijalno poduzetništvo od ostalih vidova poduzetništva i zato nemaju posebno prilagođene financijske proizvode i usluge za socijalna poduzeća“. Vidović (2012) ističe da u vrijeme kada se DP tek krenulo razvijati, financiranje društveno poduzetničkih aktivnosti organizacija civilnog društva je najvećim dijelom bilo rezultat financiranja sredstvima donatora. Pretpristupni fondovi su bili izuzetno značajan izvor financiranja udruga, te su projekti financiranih putem Phare, CARDS i IPA programa poslužili kao poligon za učenje kako pripremati i realizirati EU projekte. Do projekata financiranih kroz IPA program radilo se o relativno manjim ali ipak značajnim izvorima sredstava (Maleković i Tišma, 2011) jer se radilo o izuzetno značajnom procesu učenja i razmjene iskustva. Potrebno je istaknuti kako su organizacije civilnog društva imale izuzetno značajnu ulogu na početku ovog procesa. Ipak, Baturina (2018) i drugi stručnjaci upozoravaju na poteškoće koje su uslijedile vezano za apsorpciju raspoloživih sredstava te na ograničenja uzrokovana pretjeranom ovisnošću sektora isključivo o EU sredstvima, ali i sredstvima drugih donatora.

U cjelini gledajući, Baturina (2018) upozorava na optimistične ciljeve Strategije kao i na činjenicu da razvojem DP pretežito upravlja država dok je u javnoj upravi naglašena slaba osviještenost o društvenom poduzetništvu kao i naglašeno **pomanjkanje, uz spomenutu horizontalnu, i vertikalne koordinacije**.

Dodatno pitanje koje se nameće je da li Strategija uopće stvara osnovu i potiče socijalne inovacije u Hrvatskoj. Za razliku od ne samo razvijenijih članica EU, već i susjednih zemalja, RH izuzetno nazaduje kada je riječ o socijalnim inovacijama. Bežovan, Matančević i Baturina (2016a) ocjenjuju da razmjena dobre prakse nije u dovoljnoj mjeri prepoznata kao instrument politike, a ograničenje pripisuju i pretjeranoj centralizaciji i birokratizaciji.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## Ostala ograničenja

Niz istaknutih stručnjaka u Hrvatskoj govori o ograničenjima za daljnji razvoj DP u Republici Hrvatskoj. Ono što je odmah vidljivo je da **izuzetno poželjan, integriran, multisektorski pristup** u provedbi politike društvenog poduzetništva u Hrvatskoj nije vidljiv. Radi se o jednom od ključnih ograničenja s obzirom da se DP izuzetno naslanja na politiku razvoja poduzetništva, socijalnu politiku, politiku regionalnog razvoja, politiku zapošljavanja, politiku zaštite okoliša, poljoprivrednu politiku i druge. Na taj način je onemogućena i sinergija, te komplementarnost, tj. međusektorski osnažujući utjecaj prilikom provedbe mjera iz raznih nadovezanih razvojnih politika. Kako je DP značajno za društveni i gospodarski razvoj u cjelini, na taj način je propuštena bitna mogućnost za njegov daljnji razvoj. **O nedostatnoj međusektorskoj suradnji** govore i Perić i Dalić (2014: 90), Odak Krasić i Šaravanja (2015:121) i niz drugih. **Pet relevantnih strateških dokumenata u RH referiraju se na koncept društvenog poduzetništva a odnose se na područja razvoja civilnog društva, suzbijanje siromaštva i socijalne isključenosti, razvoj poduzetništva i razvoj ženskog poduzetništva i dr.** Međutim, kao što će kasnije biti više riječi, koncept DP se dotiče niza drugih sektora/politika. Ova činjenica dodatno naglašava i važnost horizontalne koordinacije tijela državne uprave i drugih relevantnih institucija.

**Ograničenje je vidljivo i slijedom realizacije dva aspekta vrednovanja DP.** Prvi se odnosi na poželjno, nažalost, u RH još uvijek ne propisano vrednovanje Strategije DP tijekom njene provedbe. Poželjno je da se ovakvo vrednovanje (interim evaluacija) realizira usred razdoblja provedbe Strategije. To tada nije učinjeno, što znači da je propuštena prilika da se nakon prve dvije do tri godine od kako je usvojena Strategija, vrednuje odrađeno i da se u skladu sa kriterijima vrednovanja tijekom provedbe Strategije, analiziraju razlozi zbog kojih nije realizirano ono što je bilo definirano Strategijom te da se daju preporuke koje bi pomogle donositelju odluka da realizira zacrtane ciljeve do kraja razdoblja trajanja Strategije te da se na taj način unaprijedi provedba Strategije, a time i provedba politike. Iako zakašnjelo, vrednovanje Strategije razvoja DP je upravo realizirano i rezultati, u smislu usvajanja preporuka vrednovanja će biti dragocjeni prilikom formuliranja nove Strategije.

Daljnji izazov se odnosi na drugi oblik vrednovanja koji bi trebalo uslijediti, a tiče se razvoja metodologije o ocjenjivanju učinaka društvenih poduzeća (Baturina, 2018). Prvo i drugo vrednovanje svakako su međuovisni i prilikom daljnje provedbe politike trebati će uzeti u obzir rezultate i jednog i drugog vrednovanja/evaluacije.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Ukoliko se ograničenja razmatraju vezano za zacrtane ciljeve i mjere Strategije, **daljnje ograničenje je vidljivo u nedostatnoj edukaciji**, kako u okviru redovnih sveučilišnih programa, tako i kroz programe specijalističkih studija, cjeloživotno učenje. Obrazovanje u okviru formalnog obrazovnog sustava je u cjelini izuzetno ograničeno s obzirom da nema sustavnih obrazovnih programa u Hrvatskoj, niti formalnih niti neformalnih, u okviru kojih se realizira obrazovanje o DP ili se u okviru njih obrazuju društveni poduzetnici. Realizirane aktivnosti i ostvareni rezultati prvenstveno ovise o entuzijazmu pojedinih nastavnika, prije nego li o bilo kakvim strukturnim aktivnostima u obrazovnom sustavu (Baturina, 2018).

Niz autora zastupa mišljenje da bi se potpora mladim DP trebala ostvariti kroz fakultetsku nastavu, tj. u okviru visokoškolskih ustanova (Zrnić i Širola, 2014:73; Odak Krasić i Šaravanja, 2015:121). Na spomenuto se nadovezuje i činjenica da se samo uski krug znanstvenika u Hrvatskoj bavi proučavanjem problematike društvenog poduzetništva u usporedbi sa iskustvima u većini drugih EU zemalja članica.

Vrijedi istaknuti da je IRMO za potrebe Europske Komisije realizirao vrednovanje djelovanja Programa Jugoistočnog centra za učenje o poduzetništvu u Hrvatskoj - South East Centre for Entrepreneurial Learning koji se izravno odnosi na problematiku učenja o poduzetništvu, a koje je u Hrvatskoj obuhvaćeno i Strategijom za učenje o poduzetništvu 2010-2014 (Maleković, Tišma i Keser, 2016). Vrednovanje je dalo usporedbu stanja u Hrvatskoj u odnosu na aktivnosti koje se provode u zemljama regije te niz ocjena i zaključaka vezano za nužna poboljšanja. Daljnji razvoj programa učenja o poduzetništvu izuzetno je vezan za problematiku edukacije društvenih poduzetnika i iako su u tom području realizirane prve aktivnosti, postojeće prilike nisu iskorištene te su izazovi vrlo naglašeni.

Treba svakako istaknuti da je niz institucija dalo svoj veliki doprinos promicanju društvenog poduzetništva u okviru svojih obrazovnih programa, a među njima su svakako Ekonomski fakultet u Osijeku, VERN – zagrebačka škola za menadžment i Katedra za socijalne politike na zagrebačkom Pravnom fakultetu. Baturina (2018) ističe kako nedostatno formalno obrazovanje ima za posljedicu pomanjkanje ljudskih resursa u društvenim poduzećima te da su neki društveni poduzetnici započeli sa razvojem obrazovnih programa i radionica temeljem vlastitog i međunarodnog iskustva sa DP kao što je to slučaj sa izuzetno istaknutim ACT iz Čakovca i Slap-om iz Osijeka. Nadovezan, vrlo naglašen, problem je i pomanjkanje poslovnih vještina društvenih poduzetnika (Kadunc, Singer i Petričević, 2014) koji je još uvijek izuzetno

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

aktualan, ali i problem vezan za vještine apliciranja na EU i druge izvore financiranja kao i provedbu razvojnih projekata.

**Osiguranje vidljivosti** uloge i mogućnosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te informiranje opće javnosti o temama u vezi s društvenim poduzetništvom zadnji je od četiri cilja Strategije i kao što je tu slučaj kod prethodnih ciljeva, nalazi istraživanja ukazuju da je to još uvijek jedna od ključnih slabosti cjelokupnog sustava. Odak Krasić i Šaravanja (2015) među ključnim ograničenjima za razvoj DP, uz nedostatnost specijaliziranih edukacija, nepostojanje zakonske regulative i nedovoljno dobrog pristup izvorima financiranja, ističu upravo osiguranje vidljivosti kao jedno od ključnih ograničenja.

Cijeli niz konferencija, okruglih stolova i radionica je organiziran, veći dio vezan za predpristupne fondove, tj. projekte financirane kroz CARDS program kada je primjerice u pitanju razvoj zadugarstva ili IPA program. Publiciran je i niz knjiga i održan niz edukacija i rasprava, uključujući i kroz spomenut projekt vrednovanja SEECEL programa. Unatoč brojnim aktivnostima poticanih od strane istaknutih društvenih poduzetnika, kao što su to ACT, SLAP i drugi, Baturina (2018) iznosi opservaciju da sustavna medijska politika koja se odnosi na civilno društvo i DP nije vidljiva, da su priče o realiziranim inicijativama marginalizirane te da se ovdje radi i o činjenici da su organizacije koje se bave DP podkapacitirane kada su u pitanju PR vještine koje bi olakšale uspješnu promociju društvenih poduzetnika.

### **Ograničenja vidljiva na nižim razinama vladavine**

Provedba svake razvojne Strategije ovisi i o uspješnosti njene provedbe na onim razinama gdje je provedba najsvrhovitija, već slijedom nužnosti usvajanja načela subsidijarnosti i pristupa razvoju „odozdo“. Na razini županija postoji niz ograničenja koja ne idu u prilog osnaživanju razvoja poduzetništva. Slijedi prikaz samo nekih od istaknutih ograničenja.

#### **Ograničenja za razvoj društvenog poduzetništva na razini županija**

- slaba koordinacija, praćenje i rješavanje potreba/izazova DP
- slaba suradnja sa akademskom zajednicom, gospodarstvom ali i sa JLPS i nacionalnom razinom
- slabi kapaciteti (NE samo za pripremu i provedbu EU projekata)

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- slaba suradnja OCD (pogotovo s onima iz drugih županija te inozemstva)
- nedovoljno praćenje vanjskih iskustava te povezivanje sa OCD/DP iz EU zemalja
- umrežavanje slabo razvijeno
- nedostatno financiranje, ali i vrednovanje rezultata (nadovezano)
- prostorni problemi i slaba opremljenost udruga
- važnost zadruga zanemarena
- razvoju zaklada i volonterstvu se pridaje minorna podrška

**U CJELINI, SLABO PREPOZNAT ZNAČAJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA ZA DRUŠTVENI I GOSPODARSKI RAZVOJ**

*Izvor: obrada autora slijedom angažmana na izradi pet Planova razvoja županija za razdoblje 2021-2027, te angažmana na izradi ili vrednovanju niza županijskih razvojnih strategija za razdoblje do 2020. godine.*

Valja naglasiti da unatoč istaknutim problemima, niz društvenih poduzetnika, a tu prednjače organizacije civilnog društva, ostvaruje vidljive rezultate u svom radu, te su uključene u relevantne teme za društvo: socijalne inovacije, uključiv razvoj, zelene teme i dr. Ipak, već samo neke od okolnosti i problemi s kojima su suočeni društveni poduzetnici kao i dionici koji ih prate na terenu nužno je uzeti u obzir prilikom kreiranja budućih smjernica za razvoj društvenog poduzetništva. Županije, kao i JLS, imaju vrlo značajnu ulogu u osnaživanju sektora društvenog poduzetništva i potrebno ih je podržati u realizaciji vlastitih mjera kroz vlastite potporne institucije kao i sa centralne razine.

Uz stručnjake za problematiku DP o ograničenjima za daljnji razvoj DP se sve više može čuti i od strane samih društvenih poduzetnika. Slijedi izdvojeno razmišljanje temeljem realiziranog intervjua angažiranih u udruzi koja provodi projekt društvenog poduzetništva financiran sredstvima ESF.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

### Glas sa terena

pogled na probleme s kojima se suočavaju uspješni društveni poduzetnici (pakiranje ugostiteljskog šećera kojeg sufinancira ZOSI te Inkluzivna farma - Temelj samostalnog života EU projekt financiran iz ESF projekt)

- **Smatram da su organizacije civilnog društva pokretači promjena u svojim lokalnim zajednicama**
- **Vrlo je teško bilo što pokretati ili promijeniti u društvu bez** bliske suradnje javnog, privatnog i civilnog sektora, a pogotovo je teško upravljati većim, kompleksnijim projektima za koje je ova suradnja od izuzetne važnosti.
- **Posao u udruzi uglavnom znači da jedna osoba mora biti stručna za jako puno stvari ili barem biti spremna na kontinuirano istraživanje i educiranje.** Ti pojedinci vrlo često imaju inovativne i kreativne ideje koje se mogu razviti u velika, inovativna rješenja koja će sigurno pridonijeti pozitivnoj promjeni u lokalnoj zajednici. Pokušavajući ostvariti svoje ideje, upravo ti pojedinci često "izgore" na svojim radnim mjestima zbog prevelikog obujma posla, prezahtjevne i nerazumljive administracije. Tim je pojedincima na terenu vrlo često potrebna podrška kroz edukaciju o organizaciji, upravljanju, povezivanju s različitim stručnjacima te određena vrsta mentorske pomoći. **Isto kao što vladajući ne mogu donositi strategije, zakone, bez konzultacije sa ljudima na terenu, tako i ljudi na terenu često trebaju mentorstvo u trenutku kada naiđu na prepreke, s obzirom da je pokretanje društvenog poduzetništva u Hrvatskoj inovacija, a raditi nešto prvi put nije uvijek jednostavno.**
- **S obzirom da DP i državne vlasti imaju u suštini isti cilj, nužno je ponovno uspostaviti povjerenje.** Ponekad izgleda kao da su PT1 i PT2 oni strogi učitelji, bez razumijevanja naspram onih koji provode projekte, često se broje lipe, traže greške u zarezima i potpuno nevažnim sitnicama, a da te osobe ne zanimaju stvarni rezultati provedenih projekata. **Papir je jedno, realnost je drugo.** Smanjenje i pojednostavljivanje administracije te fokusiranje na što više terenskih kontrola stvarnih rezultata sigurno može osnažiti korištenje ESF za potrebe DP.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- Ključno ograničenje vidim u postizanju održivosti rezultata projekata. **Vrlo je zahtjevno postići održivost**, društvenim poduzetnicima su potrebna znanja iz poslovnog sektora. Povezivanje privatnog i civilnog sektora može stvoriti potrebnu sinergiju. Civilni sektor ima potrebna znanja, metode i alate kako poslovati društveno odgovornije, a privatni sektor ima znanja poslovanja kojima mogu podupirati i biti mentori prilikom razvoja i djelovanja lokalnih DP.
- Izuzetnu ulogu kod DP vidim u podizanju svijesti ljudi o značaju i doprinosu DP. **Na tome izuzetno radimo i imamo odličnih rezultata.**

Zaključno – „svaki početak je težak i mislim da se puno može napraviti da se to promijeni kroz povećanu suradnju svih sektora i fokusiranje na stvarne rezultate na terenu, a ne brojke koje potencijalno nisu točne. Pokretanje članova, osoba s invaliditetom, djece i mladih s teškoćama u razvoju kao i svih drugih marginaliziranih skupina također nije jednostavno. Situacija je takva da roditelji vrlo često ne žele uključiti svoju djecu kojima je lišena poslovna sposobnost iz razloga da ne izgube novčane naknade. Dakle, ljudi misle da se raditi ne isplati. Radimo već dugo na tome da dižemo svijest javnosti i mislim da je određen uspjeh tu napravljen, ali ne radimo na dizanju svijesti, odgoju i educiranju upravo tih marginaliziranih skupina, na nacionalnoj razini. Škole tu također imaju veliku ulogu, a zapravo nisu u dovoljnoj mjeri povezane.“

*Izvor: obrada autora slijedom intervjua održanog sa Ivanom Šalić, voditeljicom EU projekta financiranog sredstvima ESF*

Iz navedenog je vidljivo da hrvatski stručnjaci, ali i lokalni i regionalni akteri i spomenuti društveni poduzetnici, osnovna ograničenja za daljnji razvoj društvenog poduzetništva vide upravo u područjima koja su najuže vezana za osnovne ciljeve Strategije. Također, ukoliko se prisjetimo prvog i drugog kriterija iz Strategije, u okviru kojih se izričito navodi da društveni poduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva te da svojom djelatnošću, među ostalim, doprinosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini, vidljivo je da su očekivanja od Strategije bila izuzetno ambiciozna. Drugim riječima, spomenuto potvrđuje da su ciljevi bili optimistično zadani s obzirom na kompleksnost problema i potreba u sektoru društvenog poduzetništva te da niz izuzetno relevantnih mjera i aktivnosti nije bio realiziran.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

### 3.3.2. Vrednovanje Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020.

Krajem 2021. dovršeno je *Vrednovanje djelatnosti, učinkovitosti i učinka Operativnog programa učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020.*, a u okviru Grupe 7. realizirano je *Vrednovanje društvenog poduzetništva*. Za daljnji razvoj DP izuzetno je značajno razmotriti ključne rezultate realiziranog vrednovanja djelatnosti, učinkovitosti i učinka OPULJP-a 2014.-2020. u okviru kojeg je realizirano i vrednovanje Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020.<sup>4</sup> (u daljnjem tekstu: *Vrednovanje/Evaluacijsko Izvješće*). U ovom segmentu studije sažeto će se prikazati ključni nalazi i preporuke iz ovog dokumenta<sup>5</sup>.

S obzirom da se u spomenutom Vrednovanju koriste drugačiji nazivi termina u odnosu na one definirane Pravilnikom o provedbi postupka vrednovanja, MRRFEU, od 2015., te 6. listopada 2019.<sup>6</sup>, u kojemu se engleski termini *efficiency* i *effectiveness* drugačije prevode, te, dodatno i značajnije, s obzirom na drugačije tumačenje pojma efikasnost i efektivnost<sup>7</sup> tima koji je pisao ovu studiju u odnosu na tumačenje evaluatorskog tima u navedenom Vrednovanju, u daljnjem tekstu u ovoj studiji koristiti će se isključivo termini efikasnost i efektivnost, u skladu sa pristupom koji je uveden Pravilnikom MRRFEU iz 2019. U tom smislu prijevod termina efektivnost je djelatnost a termina efikasnost je učinkovitost **pri čemu se termin efikasnost/učinkovitost, u skladu sa Pl. 25. Pravilnika definira kao: „postizanje željenog rezultata s minimalnim troškovima, odnosno postizanje najboljeg rezultata za danu razinu**

<sup>4</sup> Rezultati vrednovanja objavljeni su 4. listopada 2021., u trenutku kada je Nacrt ove studije već bio izrađen. Izradio ju je tim slijedećih stručnjaka: Thomas Vasseur, Vanja Hazul, Teodor Petričević, Valentna Jug i Iva Šeler Sarajlić, vođen konzultantskom tvrtkom WYG iz Zagreba.

<sup>5</sup> Evaluacija je dostupna na poveznici: [http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2021/11/Zavrs%CC%8Cno-izvjes%CC%8C%CC%81e\\_vrednovanje-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva.pdf](http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2021/11/Zavrs%CC%8Cno-izvjes%CC%8C%CC%81e_vrednovanje-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva.pdf)

<sup>6</sup> Prijevodi i tumačenje termina, tj. dva ključna kriterija vrednovanja navedeni su u Čl. 24. i 25. navedenog Pravilnika, dostupnog na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_07\\_66\\_1307.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_66_1307.html)

<sup>7</sup> Ne koristi se pristup sa korištenjem kriterija efikasnosti i efektivnosti koji se primjenjuje u okviru EK, a osnova mu je, među ostalim, mjerodavni dokument: EVALSED :The resource for the evaluation of Socio-Economic Development - Evaluation guide [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide)

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

**resursa**“. Stoga razmatranje financijskih aspekata evaluacije razmatra se od strane autora ove studije u okviru kriterija efikasnost/učinkovitost.

Provedenim vrednovanjem ocijenjena je efektivnost provedenog u okviru Specifičnog cilja OPLJP: *Povećanje broja i održivosti društvenih poduzeća i njihovih zaposlenika (SC 9.v.1)* kao i provedenog u okviru *Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine*. Vrednovanjem su se u cjelini procjenjivali relevantnost, efektivnost, efikasnost i učinak planiranih i korištenih sredstava u okviru spomenutog Specifičnog cilja, kao i planirani i ostvareni rezultati u odnosu na sadržaj SC 9.v.1, tj., na povećanje broja i održivosti društvenih poduzeća i njihovih zaposlenika. Vrednovanjem su ocijenjeni i rezultati provedbe mjera društvenog poduzetništva u kontekstu provedbe OPULJP-a i Strategije razvoja društvenog poduzetništva.

U nastavku slijedi prikaz nekih od ključnih nalaza iz ovog vrednovanja po svakom od ključnih evaluacijskih kriterija: relevantnost, efektivnost (djelotvornost), efikasnost (učinkovitost) i učinak.

## Relevantnost

Slijedom provedenog Vrednovanja proizlazi da iako se stanje u pogledu pokazatelja siromaštva blago poboljšalo, broj osoba suočenih s rizikom od siromaštva i socijalne isključenosti je još uvijek velik. Unatoč napretku u promicanju razvoja DP te izrađenim studijama u proteklom razdoblju, evaluatori ističu da još uvijek nije moguće dati cjelovitu sliku o broju društvenih poduzeća, kao niti o djelatnostima kojima se bave te njihovom razvoju. Dodatno, naglašavaju da je pandemija COVID-19 pogodila i ovaj segment razvoja da će njen utjecaj na DP biti vidljiv tek u predstojećem razdoblju.

U nalazima Vrednovanja navodi se da Europska komisija posljednjih godina pokazuje veliki interes za društveno poduzetništvo. Strategija razvoja društvenog poduzetništva izrađena je kao dio procesa prilagodbe europskim razvojnim smjernicama, poglavito kroz prilagodbu Strategiji Europa 2020 te Inicijativi za društveno poslovanje.

Evaluatori ističu kako je ključno ograničenje za daljnji razvoj DP – **institucionalni okvir**, koji se nameće kao jedan od najmanje razvijenih i funkcionalnih elemenata cjelokupnog sustava. U odsustvu djelotvornog i učinkovitog djelovanja državnih institucija, organizacije civilnog društva su odigrale bitnu ulogu u njihovom dosadašnjem razvoju te su ključni rezultati

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

ostvareni upravo temeljem njihova djelovanja. U Vrednovanju je istaknuto da je spomenuto došlo do izražaja i kroz razvoj financijske i nefinancijske podrške društvenim poduzećima, povećanje vidljivosti društvenih poduzeća, kao i razvoj sustava za mjerenje i upravljanje društvenim utjecajem. Ključni istaknut problem je što u RH još uvijek ne postoji zakonodavna regulativa za društvena poduzeća, iako pravni sustav omogućuje razvoj DP kroz različite pravne forme. Primjerice, kao što je ranije u ovoj studiji naglašeno, zadrugarstvo je regulirano posebnim zakonom. Evaluatori su istaknuli u ranijem poglavlju utvrđen dugogodišnji problem koji ograničava daljnji razvoj sustava DP, a radi se o potpunom izostanku statističkog praćenja razvoja DP. U odsustvu razvijenog sustava praćenja broja i razvoja društvenih poduzeća nije realno očekivati ostvarenje zacrtanih mjera i programa podrške.

#### PREPORUKE EVALUCIJSKOG IZVJEŠĆA VEZANO ZA KRITERIJ RELEVANTNOSTI

Među ključnim preporukama u okviru kriterija relevantnosti su slijedeće:

- **Kontinuirano pratiti i analizirati društveno ekonomski kontekst, uključivati ključne dionike** (društvena poduzeća, potporne institucije, stručne institucije i akademsku zajednicu) te osigurati sredstva za potrebe realizacije daljnjih nužnih istraživanja društvenog poduzetništva (razvoj centra za podršku razvoju politike društvenog poduzetništva kao referentne točke).
- **Analizirati i pratiti stanje sa ranjivim skupinama** u svrhu olakšavanja njihova uključivanja na tržište rada te sprječavanja siromaštva i još izraženije socijalne isključenosti. Pri tome je potrebno analizirati ponudu i potrebe za socijalnim uslugama u lokalnim zajednicama te posebnu pozornost posvetiti razvoju DP u segmentu socijalnih usluga. Vrednovanje ujedno naglašava i **nužnost postizanja sinergije, tj. inkorporiranje DP u provedbene politike i mjere u okviru ključnih strateških dokumenata RH**, kao što je to Nacionalna razvojna strategija RH do 2030. godine, s ciljem poticanja razvoja poduzetništva, aktivne politike zapošljavanja i socijalne politike.
- S obzirom da se pandemija COVID-19 odrazila na razvoju DP - razmotriti i **uzeti u obzir posljedice pandemije na segment DP** prilikom planiranja daljnjih mjera za razvoj DP.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- **U OP za razdoblje 2021. - 2027.**, u dijelu koji se odnosi na poticanje razvoja DP, **osigurati usklađenost s ključnim preporukama završnog izvješća Inicijative za društveno poslovanje, Akcijskim planom za društvenu ekonomiju i preporukama ovog Vrednovanja.**
- **OP za razdoblje 2021. - 2027. treba prvenstveno biti usmjereno na osnaživanje i podrške postojećim te poticanju razvoja novih društveno-poduzetničkih inicijativa**, ali i na kontinuiranoj podršci potpornim organizacijama kroz otvorene PDP-ove i financijske instrumente.
- **Definiranje uloge ključnih institucija** - Ministarstva rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja, Ministarstva financija, Ministarstva hrvatskih branitelja i drugih institucija (npr.: Hrvatske banke za obnovu i razvitak, Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije) na način da se jasno definiraju njihove uloge i odgovornosti unutar različitih OP-ova za novo programsko razdoblje.
- Institucija koja će biti nadležna za razvoj DP **treba inicirati proces izrade i usvajanja općeg zakona o DP te da prioritarno treba razviti službenu evidenciju društvenih poduzeća.**
- **Osnivanje Savjeta za razvoj društvenog poduzetništva.**

## Efektivnost<sup>8</sup>

U evaluacijskom izvješću je istaknuto da je **od ukupno planiranih 31 aktivnosti u okviru pet mjera Strategije razvoja društvenog poduzetništva, samo jedna aktivnost realizirana.** Nalazi evaluacije ukazuju da je samo 10 aktivnosti djelomično provedeno te da većina slabosti utvrđenih 2014. godine nije poboljšana/riješena kroz realizirane aktivnosti. Pokazalo se također da iako provedeni PDP-i i izravna dodjela predstavljaju osnovu za razvoj različitih

<sup>8</sup> Termin koji se koristi u ovoj studiji, u skladu sa definicijom u prethodno spomenutom Pravilniku MRRFEU.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

oblika društvenog poduzetništva, u praksi su prisutni problemi u kreiranju i provedbi potpore u slučajevima gdje ne postoje jasna definicija i registar/evidencija DP<sup>9</sup>.

Nalazi evaluatora ukazuju na to da su sudionici u projektima sudjelovali zbog mogućnosti stjecanja novih znanja i vještina, želje za zaposlenjem, mogućnosti sudjelovanja u zanimljivim i kreativnim aktivnostima, stjecanja poznanstava te socijalizacije i povezivanja s drugima u zajednici. **Upravo se doprinos lokalnoj zajednici, pokretanje novih poduzetničkih inicijativa i zapošljavanje** (uključujući one u udrugama) **ocjenjuju najvažnijim rezultatima projekata za korisnike.**

Unatoč ostvarenim rezultatima, ističe se da projekti koji se provode u okviru PDP-a *Jačanje poslovanja društvenih poduzetnika – faza I.* posjeduju potencijal za značajniji doprinos poboljšanju socijalnih i poduzetničkih aktivnosti u zajednicama te da bi **potencijal ovih projekata za daljnji razvoj DP bio još značajniji ukoliko bi projekti bili u većoj mjeri usmjereni na održivost poslovnog modela i tržišno orijentiranih proizvoda.**

#### PREPORUKE EVALUCIJSKOG IZVJEŠĆA VEZANO ZA KRITERIJ EFEKTIVNOSTI

Među ključnim preporukama provedenog Vrednovanja u okviru kriterija efektivnosti su slijedeće:

- **U svrhu unapređenja operativnosti i efektivne provedbe strateškog okvira za razvoj DP, umjesto srednjoročnog strateškog okvira, preporuča se poticati i direktno utjecati na razvoj ekosustava za DP kroz jednogodišnje akcijske planove Savjeta za razvoj društvenog poduzetništva temeljem utvrđenih konkretnih aktivnosti i nositelja. Pri tome je sugerirano da se posebna pozornost usmjeri usklađenosti i uravnoteženom pristupu razvoju svih elemenata ekosustava. Ključna ulogu u ovom procesu očekuje se od strane institucije koja će biti nadležna za razvoj društvenog poduzetništva.**

<sup>9</sup> Pored toga pokazalo se da su objave PDP-a i poziva za izravnu dodjelu sredstava kasnile, što je imalo utjecaja i na (ne)realizaciju pokazatelja ostvarenja i rezultata. Pri tome je ocijenjeno da su Evaluacijski pokazatelji bili postavljeni preambiciozno što naglašava rizik od neostvarenja planiranih vrijednosti pokazatelja ostvarenja uslijed malog broja provedenih projekata.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- **Daljnje jačanje kompetencija ciljnih skupina (nezaposlenih osoba, zaposlenih u DP, menadžera DP) u projektnim aktivnostima u okviru PDP-ova, s naglaskom na poduzetničke i digitalne vještine.**
- Uključivanje u okviru PDP-ova ciljnih skupina koje ranije nisu bile obuhvaćene, poglavito ranjivih skupina. **U svrhu omogućavanja bržeg i kvalitetnijeg razvoja i provedbe novih formalnih i neformalnih programa osposobljavanja prilagođenih potrebama ciljnih skupina, značajno je uključivanje stručne javnosti, školstva i akademske zajednice.**
- **Poticanje razvoja i podrška inovativnih ideja i pristupa vezano za potrebe ranjivih skupina, ali i u okviru razvoja novih ili nadogradnje postojećih socijalno-poduzetničkih usluga ili proizvoda.**
- Adekvatno planiranje cjelokupnog procesa provedbe aktivnosti SC-a 9.v.1 - **od pripreme potrebne opsežne dokumentacije za PDP-e, odobravanja projektnih prijedloga do ugovaranja.**
- Realistično planiranja pokazatelja ostvarenja i rezultata tijekom pripreme predstojećeg OP-a (**pored kvantitativnih, sugerirano je i predlaganje specifičnih kvalitativnih pokazatelja vezano za konkretan PDP ili poziv za izravnu dodjelu.**
- Razvoj institucionalnog, strateškog i zakonodavnog okvira. **Proces treba predvoditi strukturalna jedinica u okviru institucije nadležne za razvoj društvenog poduzetništva u RH.**
- Jačanje vidljivost i razumijevanja pojma društvenog poduzetništva (**primjerice, kroz financiranje specifičnih kampanja, promociju društveno odgovorne javne nabave od strane MINGOR- a, osiguravanje nagrada za najuspješnija DP te kroz poticanje stvaranja kvalitetnijeg sadržaja i medijskih projekata).**
- **Osigurati** fokusirano financiranje **kroz buduće PDP-e** te tematsku stručnu savjetodavnu potporu i mentorstvo za Korisnike projekata.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- **Poticati razvoj poslovnih modela putem** besplatne nefinancijske podrške i mentorstva (**upravljanje projektima, razvoj poslovanja**) te analizirat doprinos ovih projekata kreiranju novih socijalnih i poduzetničkih aktivnosti i promicanju zapošljavanja ranjivih skupina u zajednicama **u svrhu omogućavanja ocjenjivanja cjelovitog utjecaja projekata na ekosustav društvenog poduzetništva u HR.**

## Efikasnost

Vrednovanje u okviru ovog kriterija navodi da je u okviru OPULJP-a za operacije SC-a 9.v.1 alocirano manje od 40 % planiranih sredstva, kao posljedica kašnjenja sa objavama PDP-a, ali i kašnjenjem sa ocjenjivanjem projektnih prijedloga i ugovaranjem projekata. Radi se o praksi koja je nažalost uočena i kod drugih Operativnih programa te koja bitno ograničava postizanje planiranih rezultata u okviru pojedinih SC, a u ovom slučaju se najdirektnije reflektira na segmentu društvenog poduzetništva te u cjelini ugrožava postizanje efikasnosti. Daljnji ključan nalaz provedenog vrednovanja je taj da iako su dodijeljena financijska sredstva za provedbu projekata bila izuzetno značajna za provedbu projekata u fazi pripreme društveno-poduzetničkih aktivnosti, to nije bio slučaj kod projekata koji se komercijaliziraju, s obzirom da su kod ovih projekata nužna znatno veća ulaganja samih Korisnika i/ili korištenje drugih izvora financiranja.

U cjelini gledajući, upravo nedostatak pristupa izvorima financiranja i dalje se smatra jednom od najznačajnijih prepreka za pokretanje, održivost i rast društvenih poduzeća u RH. Značajna je stoga ocjena da u okviru intervencija OPULJP-a nije razvijen niti jedan financijski instrument, pa tako ni financijski instrument podrške društvenim poduzećima.

### PREPORUKE EVALUCIJSKOG IZVJEŠĆA VEZANO ZA KRITERIJ EFIKASNOSTI

Među ključnim preporukama realiziranog Vrednovanja u okviru kriterija efikasnosti navedeno je slijedeće:

- Nužno je nastaviti sa potporom DP kroz PDP koji su se u proteklom razdoblju pokazali primjerenim i **dovoljnim za projekte u fazi pripreme društveno-poduzetničkih aktivnosti, za jačanje kapaciteta organizacija kao i kompetencija uključenih sudionika projekata.**

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- **Potrebno je** omogućiti kombinaciju različitih izvora financiranja društvenim poduzećima koja uvode na tržište nove usluge i/ili nove proizvode, koja se pozicioniraju na tržištu ili rastu. Uz postojeću praksu, potrebno je omogućiti korištenje bespovratnih sredstava i za specifične potrebe takvih društveno-poduzetničkih pothvata (npr. digitalizacija poslovanja, ulaganja u razvoj novih proizvoda, internalizacija poslovanja).
- **Potrebno je društvenim poduzetnicima** omogućiti pojednostavljenje mogućnosti financiranja (posebno za projekte u fazi pripreme društveno **poduzetničkih aktivnost**).
- **Predlaže se osiguravanje komplementarnosti PDP-a iz različitih OP-a** te postizanje ravnoteže u financiranju ključnih elemenata poslovnog razvoja društvenih poduzeća.
- Potrebno je **razviti financijske instrumente za podršku društvenim poduzećima**, uzimajući pri tome u obzir postojeće instrumente drugih pružatelja financijske podrške i potencijalno uočene nedostatke na tržištu.

## Učinak

Kako aktivnosti u okviru Strategije velikim dijelom nisu provedene ili su samo djelomično provedene, one nisu imale značajnijeg utjecaja na broj društvenih poduzeća kao niti na razvoj elemenata ekosustava društvenog poduzetništva u RH. Razmatrajući nalaze evaluatora vezano za dva poziva za dostavu projektnih prijedloga (PDP), ocijenjeno je da je prvi poziv, kao i izravna dodjela sredstava Ministarstvu hrvatskih branitelja, bio usmjeren prioritetno edukaciji, informiranju javnosti i promociji DP. Iako je Vrednovanje pokazalo da temeljem realiziranih projekata nije uslijedio značajniji doprinos razvoju ekosustava DP, naglašeno je da je uslijedio porast vidljivosti, svijesti i razumijevanju o konceptu DP te da su provedeni projekti rezultirali organizacijskim i financijskim osnaživanjem korisnika. Ipak, provedeno vrednovanje ističe da je realno očekivati bitno izraženiji utjecaj na razvoj ekosustava DP temeljem provedbe projekata u okviru drugog PDP-a, usmjerenog na rast, tj. osnaživanje kapaciteta, održivosti i konkurentnosti postojećih poduzeća a poglavito na poticanje zapošljavanja.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Prilikom sagledavanja utjecaja, istaknuto je da je DP prepoznat u jednom od ključnih razvojnih strateških dokumenata na nacionalnoj razini – Strategiji regionalnog razvoja RH za razdoblje do kraja 2020. godine, a što je bio slučaj i u nekoliko županijskih razvojnih strategija u okviru prethodnog programskog razdoblja. Činjenica je da se u ovim dokumentima prioritetno referira na probleme i potrebe vezano za organizacije civilnog društva, na problematiku socijalne uključenosti i tržište rada. Unatoč navedenom u spomenutim strateškim dokumentima, nalazi vrednovanja ukazuju da je doprinos provedbe regionalne te županijskih razvojnih strategija Strategiji razvoja društvenog poduzetništva vrlo skroman. Ovakva ocjena je izuzetno porazna ukoliko se prisjetimo neupitnog značaja društvenog poduzetništva za regionalni razvoj u velikom broju europskih zemalja, te potencijalu sektora za razvoj lokalne zajednice tj. za osnaživanje lokalnog i regionalnog značaja u hrvatskim županijama.

### PREPORUKE EVALUCIJSKOG IZVJEŠĆA VEZANO ZA KRITERIJ UČINKA

U evaluacijskom izvješću su u okviru kriterija učinka istaknute slijedeće preporuke:

- **Potrebno je razviti jasne strateške smjernice razvoja svih elemenata ekosustava DP** a koje uključuju<sup>10</sup>:
  - poticajan zakonodavni okvir,
  - učinkovite javne institucije i privatne organizacije kao stupove nefinancijske podrške,
  - definirane inovativne i postojeće oblike financijske podrške,
  - kontinuirana istraživanja i statističko praćenje razvoja DP,
  - mjerenje utjecaja i promociju DP.
- **Relevantne regionalne i/ili lokalne dionike nužno je uključiti u procese planiranja i provedbu mjera za razvoj DP, pri čemu je potrebno osnaživanje suradnje Korisnika projekata sa JLPS te drugim relevantnim akterima.**
- **Potrebno je osigurati sredstva za manje PDP-e usmjerene na razvoj socijalnih inovacija koje doprinose društveno-ekonomskom razvoju lokalnih zajednica.**
- **Raspoloživim EU sredstvima treba osigurati značajnija sredstva društvenim poduzetnicima za: opremanje pogona za proizvodnju i nabavku strojeva i opreme, razvoj i testiranje pilot/poduzetničkih ideja, digitalnu transformaciju, internacionalizaciju poslovanja kao i sredstva za specifične potpore za zapošljavanje.**

<sup>10</sup> U izvješću je istaknuto da ključnu ulogu u ovom procesu treba imati institucija nadležna za razvoj DP.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



www.esf.hr



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- **Objaviti veći broj PDP-a ciljanih na DP kako bi se osnažila njihova konkurentnost i vidljivost na tržištu te omogućila mentorska podrška u specifičnim područjima i vještinama nužnim društvenim poduzećima.**
- **Jačati efektivnost (djelotvornost) sustava upravljanja ESF-om u svrhu maksimiziranja pozitivnih rezultata i utjecaja provedenih projekata.**

Kao što je vidljivo i iz ovog vrlo sažetog prikaza ključnih nalaza iz provedenog vrednovanja, evaluatori su nastavno na odlično odrađen analitički dio detektirali sva ključna ograničenja za daljnji razvoj DP u Hrvatskoj te su dane vrlo konkretne smjernice i preporuke nositeljima odlučivanja. Upravo slijedom primijenjenog pristupa tijekom vrednovanja, moguće je zaključiti da je velika šteta što ono nije realizirao tijekom razdoblja provedbe Strategije, tj. sredinom razdoblja koje Strategija pokriva, kao standardna interim evaluacija / vrednovanje tijekom realizacije Programa. U tom slučaju bi bilo moguće nalaze evaluacije uzeti u obzir i prema njima djelovati tijekom razdoblja koje je pokrila Strategija. Smisao interim evaluacije upravo i je da se temelje primjene evaluacijskih kriterija i pitanja ocijeni što je još moguće učiniti do kraja razdoblja trajanja određenog strateškog dokumenta kako bi se on u što većoj mjeri uspješno realizirao. Na slučaju Strategije DP, to bi bila onda prilika da se poboljša djelotvornost, učinkovitost i učinak Strategije te osigura dugotrajna održivost do tada ostvarenih, kao i daljnjih predviđenih rezultata.

Unatoč okolnosti sa kašnjenjem realizacije vrednovanja, ono će poslužiti kao vrlo argumentirana i svrhovita osnova za poduzimanje daljnjih nužnih promjena u DP. Provedeno vrednovanje je ujedno osnova za niz *policy* rasprava ključnih dionika, društvenih poduzetnika, članova njihovih mreža, te akademske zajednice, kako bi se u što skorijem vremenu mogli poduzeti koraci na realizaciji onoga što nije ostvareno prethodnom Strategijom. Ujedno, ono je osnova za prijedlog novog strateškog okvira sa smjernicama za naredno razdoblje, zasnovano upravo na nalazima Vrednovanja kao i rezultatima rada akademske zajednice u području DP proteklih godina. Spomenuto je usko nadovezano na nužnost daljnjeg podizanja svijesti o važnosti DP, te podizanja odgovornosti i razine preuzimanja vlasništva ključnih aktera u odnosu na ovakva dragocjena vrednovanja kao i u odnosu na novu Strategiju čija bi izrada trebala žurno uslijediti. Uspješnost daljnje politike razvoja DP, kao i svake druge razvojne politike, temelji se upravo na razini u kojoj su se uzela u obzir te mjeri u kojoj se djelovalo slijedom preporuka provedenih vrednovanja.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## DIO 4

# DALJNI RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U RH

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## 4. DALJNI RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U RH

### 4.1. Najvažniji čimbenici razvoja DP-a iz stranih strateških dokumenata

Priznanje važnosti društvenog poduzetništva u *policy* raspravama posljednjih godina je u porastu, kako u zemljama gdje ono postoji već dugi niz godina tako i u zemljama u kojima je ono relativno noviji trend. Ono gdje su vidljive razlike među zemljama su korišteni alati poput osnivanja specifičnih upravljačkih jedinica zaduženih za promicanje društvenog poduzetništva na nacionalnoj razini, kao što je to bio slučaj u Luksemburgu, Slovačkoj i UK, ili pak upravljačkih jedinica na lokalnoj razini kao što je to slučaj u Danskoj i Nizozemskoj. U europskim zemljama su usvojeni mnogobrojni zakoni (tablica 4) koji definiraju sektor socijalne ekonomije i djelovanje društvenih poduzeća kao što je to slučaj u Belgiji, Bugarskoj, Danskoj, Njemačkoj, Grčkoj, Francuskoj, Italiji, Latviji, Luksemburgu, Portugalu, Rumunjskoj, Slovačkoj, Sloveniji, Španjolskoj i Ujedinjenom Kraljevstvu.

**Tablica 4: Normativni i strateški okvir europskih zemalja**

Zemlja	Normativni i strateški okvir
Mađarska	Government Decree on Social Cooperatives (141/2006)
Irska	National Social Enterprise Policy 2019-2022
Italija	Law on Social Cooperatives (381/1991). Legislative Decree on SEs (155/2006). Reform of the Third Sector and SE (106/2016).
Litva	Conception of Social Business (2015) Guidelines for Social Enterprise Projects (2017)

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

	Law on Social Enterprises (IX-2251/2004). Conception of Social Business (2015). Guidelines for Social Enterprise Projects (2017)
Luksemburg	Action Plan for the Development of Solidarity Economy (2011)  Strategy for Social and Solidarity Economy 2019-2023 ( u nastajanju)
Latvija	Cabinet Regulations on the Status of Social Enterprise (2018) Law on Social Enterprises (2017).
Estonija	National Development Plan for Civil Society 2015-2020 National Development Plan for Civil Society 2021-2030
Poljska	National Programme for Social Economy Development 2014-2018, 2019-2023 Act on Social Cooperatives (2006) Draft Act on Social and Solidarity Economy (2017)
Portugal	Cooperatives Code (51/1996). Law on Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) (172-A/2014).
Rumunjska	National Strategy for Social Inclusion and Poverty Reduction 2014-2020 Law on Social Economy (219/2015).
Švedska	Strategy for Social Enterprises and Social Innovation (2018)
Slovenija	Act on Social Entrepreneurship (2018 revision). Strategy for Social Entrepreneurship 2013-2016 Strategy for the Development of Social Economy 2019-2029 (u nastajanju) Zakon o društvenom poduzetništvu (2011; 2014 2018)
Slovačka	Act on Employment Services (5/2004 revised in 2008). Act on Social Economy and SEs (112/2018).
Ujedinjeno Kraljevstvo	Social Enterprise STRATEGY (2002) Big Society reform agenda (2011) Civil Society Strategy (2008)
Cipar	National Action Plan for the Development of Social Enterprise Ecosystem
Hrvatska	Strategy for Civil Society Development 2006-2011, 2012-2016 Strategy for Social Entrepreneurship Development (2015) Zakon o zadrugama Zakon o udrugama Zakon o zakladama i fondacijama Zakon o ustanovama Zakon o trgovačkim društvima Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom Zakon o javnoj nabavi Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
 MREŽE ZA DRUŠTVENO  
 PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

	Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji <sup>11</sup>
Francuska	Growth Pact for Social and Solidarity Economy (2018) Law on Collective Interest Cooperative Societies (SCIC) (2001) Framework Law on Social and Solidarity Economy (2014)
Finska	Act on Social Enterprises (1351/2003 revised 924/2012) Social Enterprise Mark (private recognition)
Španjolska	Law on Social Initiative Cooperative (27/1999) Law on Social Integration Enterprise (44/2007) Royal Decree on PWDs (1/2013 revised 9/2017)
Grčka	Strategic Pact for the Development of Social Entrepreneurship (2013) Law on Social and Solidarity Economy (4430/2016).
Danska	National Strategy for Social Enterprise (2014)

Izvor: EC (2020) Social Enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report

Europske zemlje koje su usvojile nacionalnu strategiju o društvenom poduzetništvu su: Hrvatska, Danska, Francuska, Grčka, Irska, Latvija, Litva, Slovenija, Švedska i Ujedinjeno Kraljevstvo. Istovremeno, posljednji Country reports problematiziraju kratkotrajnost, u prvom redu nacionalne, potpore društvenom poduzetništvu, koja je često prisutna prilikom izrade samog zakonodavnog ili strateškog dokumenta no potom blijedi kao što je to slučaj u primjerice Belgiji, Hrvatskoj, Cipru, Danskoj i Rumunjskoj. Neovisno o različitom tumačenju društvenog poduzetništva i prepoznavanju njegove važnosti ili pak postojanju ili ne postojanju zakonodavnog okvira, društveno poduzetništvo je prisutno u svim državama članicama EU. Također, pojedine zemlje su usvojile specifične nacionalne ili regionalne strategije u području socijalne ekonomije i društvenog poduzetništva što je potvrda priznanja njihove važnosti.

<sup>11</sup> Zakon o zadrugama (NN 36/95, NN 67/01, NN 12/02, NN 34/11, NN 125/13, NN 76/14, NN 114/18); Zakon o udrugama (NN 74/14, 70/17, 98/19); Zakon o zakladama i fondacijama (NN 36/95, NN 64/01, NN 106/18); Zakon o ustanovama (NN, 76/93, 29/97, 47/99, 35/08); Zakon o trgovačkim društvima (NN 152/11, NN 111/12, NN 68/13, NN 110/15, NN 40/19); Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN 143/02, NN 33/05, NN 157/13, NN 152/14, NN 39/18); Zakon o javnoj nabavi (NN 90/11, NN 83/13, NN 143/13, NN 120/16); Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, NN 63/07, NN 53/12, NN 56/13, NN 121/16); Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji (NN 174/04, 92/05, 2/07, 107/07, 65/09, 137/09, 146/10, 55/11, 140/12, 33/13, 148/13, 92/14, NN 121/17).

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
 MREŽE ZA DRUŠTVENO  
 PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Po pitanju zakonodavnog okvira, Europske zemlje mogu se svrstati u dvije skupine. U prvu skupinu spadaju zemlje koje su donijele zakone specifično kreirane za društvena poduzeća/društveno poduzetništvo s ciljem unapređenja njihovog razvoja. Pritom su pojedine zemlje prilagođavale već postojeći zakonodavni okvir, primjerice regulativa o zadrugama je prilagođena u Francuskoj (collective interest cooperative society); u Češkoj, Mađarskoj, Italiji, Poljskoj (socijalna zadruga); u Njemačkoj (socijalna i kulturna); u Grčkoj (limited liability social cooperative and social cooperative enterprise - socijalna zadruga s ograničenom odgovornošću i socijalno zadružno poduzeće); u Portugalu (zadruga za socijalnu solidarnost); u Španjolskoj (zadruga za socijalnu inicijativu). Također, u UK su prilagođeni zakoni o trgovačkim društvima (kompanije/trgovačka društva u društvenom interesu) i Latviji (trgovačko društvo s ograničenom odgovornošću). Belgija je uvela nacionalnu shemu akreditacije društvenih poduzeća koja se primjenjuje samo na zadruge. Zatim, prisutno je i uvođenje pravnog statusa / kvalifikacije / akreditacije društvenog poduzeća koje mogu usvojiti razne pravne osobe - profitne i neprofitne - pod uvjetom da udovoljavaju novim kriterijima i ispunjavaju već postojeće kvalifikacijske kriterije za pravne osobe. Primjeri zemalja koje su uvele pravni status društvenog poduzeća uključuju Italiju, Dansku i Sloveniju.

U drugu skupinu spadaju zemlje u kojima društveno poduzetništvo nije u potpunosti zakonski regulirano i u nju spadaju Austrija, Estonija, Njemačka Nizozemska i Švedska. Primjerice, razlog izostanka potrebe za specifičnim pravnim okvirom u području društvenog poduzetništva u Njemačkoj ima svoju pozadinu u postojanju jasnog razlikovanja između inicijativa za javnu korist i inicijativa usmjerenih na profit. S druge strane, iako je vrlo jasna razlika između socijalne i ekonomske dimenzije, regulativa o javnoj koristi ograničava poduzetničko djelovanje društvenih poduzeća što posljedično usporava njihov razvoj. U Austriji još uvijek nije postignut konsenzus treba li različite oblike društvenog poduzetništva objediniti jedinstvenim pravnim okvirom. U Nizozemskoj se podržava društveno poduzetništvo kao pristup, a ne kao vrsta odnosno tip organizacije, te u tom smislu ne postoji zakonski okvir predviđen za društvena poduzeća. Nadalje, u pojedinim zemljama društveno poduzetništvo je nastajalo i razvijalo se oslanjajući se na pravne okvire koji nisu posebno bili kreirani za njih same.

U zemljama u kojima je prisutna visoka razina slobode u provođenju poduzetničkih aktivnosti neprofitnih organizacija najrasprostranjeniji oblik osnivanja društvenih poduzeća je udruga i zaklada, kao što je to slučaj u Francuskoj, Belgiji, Austriji, Njemačkoj i Nizozemskoj. Također, u

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

zemljama srednje i istočne Europe uvedeni su pravni oblici posebno oblikovani za određene vrste aktivnosti s društvenim fokusom. Primjerice, početkom devedesetih osnovane su neprofitne pravne osobe u Češkoj (poduzeće od opće koristi), Poljskoj (organizacija od opće koristi), Slovačkoj (neprofitna organizacija koja pruža javne usluge) i Sloveniji (zavod) kojima je svrha pružati širok spektar usluga od općeg interesa što je ujedno i bila niša koju koriste društvena poduzeća. Rezultati komparativne analize koju je realizirala EK (2020) ukazuju kako nepostojanje posebnog pravnog okvira ne mora nužno kočiti razvoj društvenih poduzeća ukoliko postoji snažan i dobro strukturiran neprofitni/ zadružni sektor ili je pak prisutna visoka razina društvene odgovornosti unutar poduzetništva. Ukoliko se radi o takvim primjerima, zasebni zakonodavni okvir ne bi značajno pridonio poboljšanju kao što je to vidljivo u slučaju Austrije, Njemačke i Nizozemske. Odnosno, kako Vojvodić i Šimić Banović (2019) ističu, izostanak definiranog pravnog oblika društvenih poduzeća u pojedinim zemljama ne predstavlja prepreku u ostvarivanju ekonomskog učinka. Međutim, u zemljama s postojećim pravnim okvirom društvena poduzeća nailaze na brojne prepreke upravo zbog kruto definiranih pravila. Naime, mnogim zakonima o društvenom poduzetništvu nedostaje koherentnost i sveobuhvatna vizija što često rezultira nedosljednom ili pak djelomičnom primjenom. Stoga, iscrpan normativni i strateški okvir europskih zemalja prikazan u Tablici 4, ne presumira nužno da u navedenim zemljama kreiran okvir pridonosi unapređenju razvoja društvenih poduzeća/društvenog poduzetništva.

Iscrpna lista navedenih dokumenata u brojnim europskim zemljama ukazuju na solidno razvijen normativni i strateški okvir društvenog poduzetništva. S obzirom da Hrvatska spada među europske zemlje koje su usvojile strategiju razvoja društvenog poduzetništva, o čemu je bilo riječi u prethodnom poglavlju, ovdje slijedi kratak pregled strateških ciljeva Škotske, Irske, Danske i Poljske definiranih u njihovim strateškim dokumentima.

## ŠKOTSKA

### Strategija društvenog poduzetništva 2016.-2026.

#### Prepoznatljivost škotskog pristupa:

- 45% društvenih poduzeća djeluje sa ciljem stvaranja mogućnosti zapošljavanja

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- 1/3 svih društvenih poduzeća nalazi se u ruralnim područjima
- U 60% društvenih poduzeća na vodećim /izvršnim pozicijama nalaze se žene
- Prosječna razlika između najviše i najniže plaće u društvenim poduzećima je u omjeru 1:2.5
- Godišnje se otvara preko 200 novih društvenih poduzeća

**VIZIJA:** Tijekom sljedećeg desetljeća društveno poduzetništvo bit će temelj novog vala etičnog i društveno odgovornog poslovanja u Škotskoj. Ono će postati dalekosežna i cijenjena alternativa i ključni faktor škotskog načina poslovanja.

**Strategijom su definirani prioriteti sa predviđenim aktivnostima:**

1. Poticanje društvenog poduzetništva
  - osigurati programe podrške na lokalnoj razini
  - društveno poduzetništvo i inovacije
  - društveno poduzetništvo u obrazovanju
  - prepoznatljivost na nacionalnoj razini
2. razvoj snažnijih organizacija
  - društveno financiranje
  - poslovna podrška
  - suradnja
  - razvoj liderstva
  - razvoj radne snage
  - upućivanje na društvenu vrijednost
3. ostvarivanje mogućnosti na tržištu
  - javna tržišta
  - potrošačka tržišta
  - poslovna tržišta

Strategija će se provoditi kroz trogodišnje akcijske planove, a godišnji napredak će se pratiti kroz indikatore i kroz redovita savjetovanja sa dionicima. Promjene u sektoru se prate kroz dvogodišnji popis društvenih poduzeća i postupkom samoevaluacije. S ciljem jačanja

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

usmjerenosti na odgovornost, biti će uveden odgovarajući paket indikatora promjene društvenih poduzeća čime će biti omogućeno mjerenje doprinosa ovog sektora u postizanju nacionalnih *policy* ciljeva. Predviđeno je provođenje *interim* evaluacije sredinom 2021. godine kao i evaluacija posljednje, 2026. godine.

## IRSKA

### Nacionalna politika društvenog poduzetništva 2019.-2022.

Do izrade ovog dokumenta nije postojala jedinstvena politika kao ni odgovorno tijelo za društveno poduzetništvo, pa su i financijske potpore bile fragmentirane po različitim odjelima. U 2017. godini Vlada je odgovornost za društveno poduzetništvo dodijelila Odjelu za ruralni razvoj i razvoj zajednice (Department of Rural and Community Development). Izradi dokumenta prethodio je istraživački projekt tijekom 2017./2018. godine u suradnji sa Zakladom za socijalno financiranje (Social Finance Foundation) i Odjelom za ruralni razvoj i razvoj zajednice (Department of Rural and Community Development). National Social Enterprise Policy for Ireland nadopunjuje Strategy to Support the Community and Voluntary Sectors in Ireland kao i National Volunteering Strategy i time zajednički čine paket inicijativa kojima se pruža podrška organizacijama koje pružaju usluge zajednici i koje se bave socijalnim, društvenim i ekološkim problemima. Dokument predstavlja ključan korak u ostvarivanju učinkovitih potpora društvenom poduzetništvu i maksimiziranju socijalnog, društvenog i okolišnog utjecaja društvenih poduzeća u Irskoj. Utvrđena su tri cilja:

- (1) Izgradnja svijesti o društvenom poduzetništvu;
- (2) Rast i jačanje društvenog poduzetništva
- (3) Postizanje bolje *policy* usklađenosti

Ovaj dokument potvrđuje Vladinu jasnu predanost potpori razvoja društvenog poduzetništva u Irskoj kroz primjenu slijedećih temeljnih načela:

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Partnerstvo	Suradnja između Vlade i relevantnih dionika ključna je za zajednički uspjeh u provedbi dokumenta.
Nepristranost	U provedbi dokumenta Vladin angažman biti će nepristran putem Odjela za ruralni razvoj i razvoj zajednice te će pritom nastojati stvoriti suradnju sa akterima društvenog poduzetništva temeljenu na povjerenju.
Koherentnost	Za učinkovit nacionalni <i>policy</i> okvir ključna je koherentnost javnih politika i djelovanja. Vlada će putem Odjela za ruralni razvoj i razvoj zajednice raditi na poboljšanju usklađenosti politika koje utječu na društvena poduzeća. Odjel će također osigurati sinergiju između ovog dokumenta i drugih <i>policy</i> inicijativa koje pružaju podršku organizacijama koje se bave društvenim i ekološkim pitanjima.
Efektivnost	Odjel za ruralni razvoj i razvoj zajednice podržavat će društveno poduzetništvo na način koji je transparentan i doprinosi dodanu vrijednost i koji je usmjeren na ishod te koji poboljšava učinkovitost i održivost društvenog poduzeća u ostvarivanju njegovih društvenih i okolišnih ciljeva.
Jednakost	Dokument podupire Vladinu opredijeljenost ravnopravnosti, ljudskim prava i socijalnoj koheziji, uključujući napore za postizanje ciljeva UN -ovog održivog razvoja u Irskoj.

Lokalna vlast u Irskoj ima značajnu ulogu u razvoju društvenog poduzetništva kroz čitav niz potpora koje su utvrđene u samim razvojnim planovima lokalnih jedinica. Primjerice, Gradsko vijeće **Dublina kroz Ured gospodarskog razvoja i Gradskog odbora za društveno poduzetništvo pruža podršku društvenom poduzetništvu i inovacijama kroz edukacije, mentorstva, dodjelu nagrada, potrebne resurse i promociju društvenih poduzeća.**

U Irskoj djeluje 49 Lokalnih razvojnih kompanija koje djeluju u području razvoja zajednice i ruralnih područja, aktiviranju tržišta rada, socijalnog uključivanja, ali i pružanja podrške društvenim poduzećima. Primjerice, Roscommon Integrated Development Company zalaže za stvaranje poticajnog okruženja za potporu kako novonastalim, tako i već postojećim društvenim poduzećima na lokalnoj razini.

Također, postoji 31 lokalnih ureda za poduzetništvo (**Local Enterprise Offices**) u svakoj lokalnoj samoupravi koji pružaju niz usluga (treninzi, mentoriranja, financijska podrška) koje djeluju kao izvorište svih informacija za one koji posluju ili započinju posao.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
 MREŽE ZA DRUŠTVENO  
 PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## DANSKA

### Strategija društvenog poduzetništva 2015.- 2020. Općine Silkeborg

Strategija je usvojena na lokalnoj razini, međutim imala je pozitivan utjecaj na šire područje. Članovi radne skupine su predstavnici općine, čelnici društvenih poduzeća te istraživači sa VIA University College. Strategija sadrži slijedeće ciljeve za razdoblje od 2015. do 2020-godine:

- 20 novih društvenih poduzeća na području općine;
- uspostava Inhouse modela u 20 tvrtki (Inhouse model- tvrtka osniva društveno poduzeće kao dio svog poslovanja);
- otvaranje 150 radnih mjesta u društvenim poduzećima namijenjenih ranjivim skupinama građana;
- do 2020. Silkeborg će zauzeti vodeću poziciju među danskim općinama u području društvenog poduzetništva.

**Rezultati ostvarenja postavljenih ciljevi su slijedeći: 2017. godine Nacionalno udruženje danskih općina dodijelilo je nagradu za društveno poduzetništvo Silkeborg-u kao općini koja uspješno promovira društvena poduzeća. Do lipnja 2018. u općini je registrirano 24 društvena poduzeća i otvoreno je 89 novih radnih mjesta za ranjive građane.**

Također, mnoga društvena poduzeća registrirana su u RSV registru (u Hrvatskoj još uvijek ne postoji registar društvenih poduzeća). Općina procjenjuje ekonomsku neto dobit u iznosu od 469 000 EUR, a troškovi provedbe iznose 268 000 EUR. U istraživačkom projektu VIA University College-a provedenom u razdoblju 2016-2017 utvrđeni su faktori uspješnosti provedbe strategije. Riječ je o kontinuiranoj političkoj usredotočenosti na provedbu strategije; sustavnoj promidžbi društvenog poduzetništva; općina kao koordinator strategije usmjerena je na ostvarivanje direktne i kvalitetne suradnje sa različitim akterima; osnovana Mreža za društvene poduzetnike koja se sastaje četiri puta godišnje služi kao forum za voditelje lokalnih društvenih poduzeća i službenika općinske uprave na kojima se razmjenjuju informacije i raspravljaju pitanja od zajedničkog interesa te nude mogućnosti različitih oblika suradnje.

Izvor: Social enterprises and their ecosystems in Europe | Country report DENMARK

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## POLJSKA

### Program razvoja nacionalne društvene ekonomije – Ekonomija društvene solidarnosti 2019. -2023.

Dokument je usmjeren na postizanje razvojnih ciljeva socijalne i solidarne ekonomije koji su definirani Strategijom odgovornog razvoja i integriranih strategija (Economy innovation and efficiency strategy, Human capital development strategy, Transport development strategy, Energy security and environment strategy, Efficient state strategy, Social capital development strategy, National regional development strategy - Regions Municipalities and Rural areas, Sustainable development strategy for rural area, agriculture and fishing, National security system development strategy).

Dugoročni strateški cilj: socijalna i solidarna ekonomija postat će važan instrument aktivne socijalne politike te podrška socijalnom i lokalnom razvoju. Program je usredotočen na aktiviranje i reintegraciju socijalno isključenih građana, na usmjerenost na potrebe lokalne zajednice na aktivnosti od javne koristi te na one koje su usmjerene na postizanje neovisnosti, samopomoći i samodostatnosti.

Glavni cilj do 2023. godine je da subjekti socijalne i solidarne ekonomije postanu važan dio socijalne integracije ranjivih skupina građana, pružatelji socijalnih usluga i ključni akteri lokalnog razvoja. Specifični ciljevi su slijedeći:

- 1. Podržavati dugotrajna partnerstva subjekata socijalne i solidarne ekonomije s lokalnom samoupravom u provedbi socijalnih usluga i zadataka u području lokalnog razvoja.**

Rezultat: Povećanje sredstava iz proračuna lokalnih jedinica namijenjenih provedbi socijalnih usluga i provedbi zadataka u području lokalnog razvoja.

Indikator: Jedinice lokalne samouprave će u 2023. dodijeliti najmanje 2% proračuna subjektima socijalne i solidarne ekonomije za provedbu socijalnih usluga i provedbu zadataka u području lokalnog razvoja.

- 2. Povećati broj visokokvalitetnih radnih mjesta u socijalnim poduzećima za ljude u riziku od socijalne isključenosti.**

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Rezultat: Povećanje broja zaposlenih građana u riziku od socijalne isključenosti na visokokvalitetnim radnim mjestima u društvenim poduzećima.

Indikator: Do 2023. godine u društvenim poduzećima otvoriti će se 35 000 novih visokokvalitetnih radnih mjesta za ljude u riziku od socijalne isključenosti.

**3. Povećati tržišnu konkurentnost subjekata socijalne i solidarne ekonomije.**

Rezultat: Povećanje broj subjekata socijalne i solidarne ekonomije koji obavljaju poslovne aktivnosti ili plaćene aktivnosti u cilj ostvarivanja javne koristi.

Indikator: Broj subjekata socijalne i solidarne ekonomije koji obavljaju poslovne aktivnosti ili plaćene aktivnosti u cilj ostvarivanja javne koristi povećat će se najmanje za 5000 do 2023. godine.

**4. Promicati pozitivne stavove spram socijalne i solidarne ekonomije.**

Rezultat: Povećanje broja mladih (16-34) u subjektima socijalne i solidarne ekonomije.

Indikator: Broj mladih (16-34) u subjektima socijalne i solidarne ekonomije povećat će se na 28% do 2023. godine.

## 4.2. Mogući iskoraci budućeg hrvatskog normativnog i strateškog okvira po uzoru na primjere dobre prakse

Iskustva pojedinih europskih zemalja u području unaprjeđenja društvenog poduzetništva mogu poslužiti kao osnova za daljnje iskorake hrvatskog normativnog i strateškog okvira.

Po uzoru na Škotsku uputno je društveno poduzetništvo uvesti u školske i studijske/sveučilišne kurikulume kako bi se educiralo i inspiriralo mlade na proaktivno djelovanje u svojoj zajednici kroz karijeran posao koji nudi sigurno i društveno korisno radno mjesto. Upravo kvalitetni obrazovni programi i kampanje usmjerene na izgradnju svijesti o društvenom poduzetništvu kao vjerodostojnom poslu na otvorenom tržištu pridonijeli su porastu kolektivne svijesti o društvenom poduzetništvu u Engleskoj.

Nužna je uspostava dosljednog i funkcionalnog ekosustava potpore na svim upravljačkim razinama za sve one koji posluju ili započinju posao, a kao primjer može poslužiti Gradsko

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

vijeće Dublina koje kroz Ured za gospodarski razvoj i Gradski odbor za društveno poduzetništvo osigurava podršku društvenom poduzetništvu i inovacijama kroz različite oblike potpore poput edukacije, mentorstva, dodijele nagrada, osiguravanje potrebnih resursa te promocije društvenog poduzetništva.

Potrebno je ostvarivanje eksponencijalnog rasta u broju društvenih poduzeća na način da se omoguće porezne olakšice za društveno poduzetništvo, smanjenje ograničenja za javnu nabavu, povećaju poticaji, potpore i nagrade za poduzetnike (Irska) koji svojim radom služe kao primjeri proaktivnih aktera u svojoj zajednici. Također povećanju broja društvenih poduzeća pridonijela bi i ulaganja u edukaciju i obrazovanje s ciljem povećanja specifičnih znanja svih uključenih aktera, kako samih poduzetnika tako i onih aktera koji su nadležni za pružanje podrške društvenim poduzetnicima.

Osim što je potrebno intenzivnije koristiti mogućnosti europskog financiranja kroz fondove pa tako i kroz program EU-a za zapošljavanje i društvene inovacije (EaSI), nužno je uspostavljanje paketa inicijativa potpore društvenom poduzetništvu kao što je to slučaj u zemljama poput Francuske, Njemačke, Nizozemske i Austrije.

Potrebno je jačati prepoznatljivost društvenog poduzetništva kao nositelja razvoja i faktora socijalne otpornosti, a jedan od načina je primjer Škotske koja kroz društveno poduzetništvo utječe na transformaciju života i članova obitelji i lokalne zajednice.

Integracija društvenog poduzetništva u temelje hrvatske ekonomije pružila bi mogućnost brendiranja hrvatskog modela društvenog poduzetništva kao ključnog načina poslovanja. Prethodno bi bilo uputno nastaviti na različite načine utjecati na vidljivost i širenje društvenog poduzetništva kroz inkubatore i akcelerateore te poticati sposobnost samoorganizacije i umrežavanja kao što je to slučaj u zemljama poput Austrije, Estonije i Grčke.

Nadalje, Irska Vlada izrazila je jasnu predanost potpore razvoja društvenog poduzetništva kroz primjenu nekoliko temeljnih načela definiranih nacionalnim strateškim okvirom. Prvo, partnerstvo formalnih i neformalnih aktera, ključna je karika za provedbu dokumenta, a to je upravo faktor koji je još uvijek u Hrvatskoj nedostatno razvijen. Drugo, nepristranost i suradnja aktera temeljena na povjerenju, također je vrlo važno načelo koje u Hrvatskoj često ostaje samo na deklarativnoj razini. Treće, usklađenost i sinergija normativnog i strateškog

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

okvira kao i drugih *policy* inicijativa u pružanju podrške društvenom poduzetništvu je od presudne važnosti. Četvrto, efektivnost, svoje uporište mora nalaziti u transparentnosti i rezultatu usmjerenom pristupu na čemu se u Hrvatskoj kako na nacionalnoj tako i na lokalnoj razini mora intenzivno raditi. Također, potrebno je uvesti i sustavno i pravovremeno primjenjivati *interim* evaluacije kao što je to slučaj u Škotskoj čime bi se među ostalim pridonijelo djelotvornosti i učinkovitosti provedbe Strategije.

Vanjska iskustva su ujedno potvrdila da je potrebno uložiti dodatne napore u sustavno prikupljanje i statističko praćenje podataka o društvenom poduzetništvu kako u svakoj pojedinoj zemlji članici tako i na razini EU-a što bi znatno olakšalo donositeljima odluka definiranje povezanih politika te na taj način pospješilo *policy* usklađenost.

### 4.3. Ključni potencijal za daljnji razvoj DP u Republici Hrvatskoj

Iako društveno poduzetništvo u Hrvatskoj nije dovoljno razvijeno, mogućnost njegova doprinosa prevladavanju socijalnih, gospodarskih ali i drugih razvojnih problema je prepoznata, a što potvrđuje već i postojanje krovnog strateškog dokumenta od 2015. godine. Unatoč vidljivim pa i vrlo izraženim spomenutim ograničenjima za daljnji razvoj DP, potencijal za budući razvoj je vidljiv temeljem izvrsnih do sada realiziranih primjera dobre prakse koji su ostvareni u ograničavajućim uvjetima. Potencijal je vidljiv i temeljem sagledavanja što i kako se radi prilikom podržavanja sektora DP u zemljama članicama EU.

U uvjetima kada javni sektor nije u mogućnosti pružiti kvalitetne usluge u svim segmentima socijalnih i nadovezanih usluga, mogućnosti za daljnji razvoj ovog sektora su još izraženije. Nepovoljne okolnosti u društvu nisu umanjile očekivanja građana, traže se nova rješenja/pristupi/ modeli održivog razvoja društva te su pritisci za iznalaženjem najboljih rješenja koja podižu kvalitetu življenja u lokalnoj zajednici sve izraženiji. Već u ovim okolnostima dolazi do izražaja potencijal za daljnji razvoj DP.

Razvoj sektora nužno je sagledati i u odnosu na osnovne razvojne smjernice ključnog nacionalnog strateškog razvojnog dokumenta, Nacionalne razvojne strategije RH do 2030, kao i u odnosu na druge nadovezane sektorske strateške dokumente na nacionalnoj razini, ali svakako i u odnosu na Planove razvoja Županija do 2027. godine koji su većim dijelom izrađeni

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

koncem 2021. te početkom 2022. godine. Za očekivati je da će društveno poduzetništvo biti istaknuto u strateškim okvirima ovih planova, tj. **isticanje DP u strateškom okviru ovih Planova je svakako prvi nužan korak kako bi se na razini Županija krenulo snažnije poticati razvoj sektora**. Isto se odnosi na strategije JLS kao i strategije LAG-ova. Međutim, kako bi se taj potencijal iskoristio, nužna je edukacija te daleko snažnije podizanje svijesti na županijskoj i lokalnoj razini o značaju i doprinosu DP društvenom, ali i gospodarskom razvoju. U svrhu maksimalnog korištenja razvojnog potencijala sektora značajno je i podizanje vidljivosti, a što je izostalo u prethodnom razdoblju.

Jedan od razloga za slabo korištenje potencijala je neshvaćanje značaja integriranog pristupa sagledavanju razvoja. Bez horizontalnog razmatranja razvoja DP, tj. sagledavanja njegova razvoja u okviru i drugih razvojno relevantnih politika, postojeći potencijal neće biti moguće optimalno iskoristiti. Primjerice, nalazi jednog istraživanja potvrdili su da ispitanici smatraju da bi DP trebalo imati pozitivan utjecaj u prvom redu na zapošljavanje, a da najveći potencijal za razvoj sektora postoji u sektoru kulture i čuvanja tehničke i kulturne baštine (Šimunković, Milojević i Katavić, 2018). Već samo ovi izdvojeni primjeri potvrđuju kojih se sve politika DP dotiče.

**Međuosnažujuće, komplementarno i podržavajuće djelovanje mjera u okviru različitih politika, bez uobičajenih „silosa“ među sektorima (Tosics, 2011) izuzetno može osnažiti potencijal za daljnji razvoj DP.** Samo jedan u nizu primjera međusobno povezanih javnih politika je ona regionalnog razvoja, demografije, zapošljavanja i društvenog poduzetništva. DP ima veliki potencijal za zadržavanje stanovništva u potpomognutim područjima, kroz zapošljavanje mladih u segmentu DP, a za što je potrebna koordinacija mjera iz spomenutih izuzetno značajnih razvojnih politika.

Značaj komplementarnosti mjera više politika na ovom primjeru **iskorištavanja razvojnog potencijala DP je još naglašenija ukoliko se uzme u obzir činjenica da najmanje razvijena ruralna područja u prvom redu napuštaju visokoobrazovani mladi ljudi**. Kako bi se spomenut potencijal ostvario, nužno je uspostavljanje povjerenja i stalne suradnje DP i lokalne zajednice te podrška lokalnih i regionalnih aktera i dionika njihovom djelovanju (Dronjak 2019, Bateman i Maleković, 2003).

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Kada je riječ o značaju lokalnih i regionalnih aktera i dionika, te važnosti njihove umreženosti, suradnje i povjerenja, neminovno je dotaknuti se koncepta teritorijalnog kapitala, koji obuhvaća opipljive i neopipljive čimbenike razvoja iz javnog i privatnog sektora koji se mogu povezati s nekim geografskim područjem, odnosno socio-kulturnim miljeom. Premda i dalje uključuje tradicionalne čimbenike razvoja kao što su materijalni i ljudski resursi, ovaj koncept posebno naglašava važnost nematerijalnih, odnosno neopipljivih čimbenika razvoja poput umreženosti lokalnih dionika, poduzetnika, međusobnog povjerenja, otvorenosti i spremnosti na suradnju, zajedničkog sustava vrijednosti i normi ponašanja, kulturnog naslijeđa i drugih čimbenika a koji se mogu povezati s pojmovima društvenog kapitala i kapitalom odnosa (*eng. „relational capital“*) (Maleković, Tišma i Puljiz, 2010). U takvom razvojnom kontekstu, javne vlasti imaju posredničku i kontrolnu funkciju s ciljem poticanja pretvaranja opipljivih i neopipljivih čimbenika razvoja u konkretne koristi za konkurentnost lokalne zajednice odnosno regije. To nadalje podrazumijeva nužnost razvoja novih oblika vladavine, utemeljenih na uključenosti i povezanosti svih relevantnih društvenih dionika u svrhu postizanja maksimalne djelotvornosti i korisnosti za sve članove lokalne/regionalne zajednice (Maleković, Puljiz 2010). Kako bi se potencijal teritorijalnog i kapitala odnosa iskoristio u svrhu razvoja DP, nužno je drugačije sagledavanje pristupa upravljanju ne samo sa centralne, već naglašeno i sa regionalne i lokalne razine. Iako DP nije niti izdaleka prepoznato kao značajan razvojni potencijal na nižim razinama, postepeno su ipak uočljivi mali iskoraci.

U nekim županijama postepeno raste svijest o razvojnom potencijalu društvenog poduzetništva te ima institucija koje su inicirale izradu analiza kao osnove za razmatranje daljnjih koraka. Među njima je razvojna agencija Porin u Rijeci.

**PRIMJER PROAKTIVNOG PRISTUPA U ODNOSU NA DP NA RAZINI ŽUPANIJE -  
RAZVOJNA AGENCIJA PORIN D.O.O., PRIMORSKO-GORANSKA ŽUPANIJA**

**Razvojna agencija Porin izradila je analizu DP na području županije koju pokriva i ispitanici vide ključni potencijal za društveno poduzetništvo u slijedećim sektorima:**

**kultura i očuvanje tehničke i kulturne baštine (88,8%)**

- socijalna i obiteljska zaštita i zaštita osoba s invaliditetom (88,8%).
- poticanje korištenja obnovljivih izvora energije i razvoja zelenog poduzetništva (87,1%) i

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- očuvanja prirode, upravljanje i zaštite okoliša, zaštita životinja (64,7%), a najmanji

Zanimljivi su stavovi ispitanika vezano za mjere koje bi lokalna samouprava trebala poduzimati za razvoj društvenog poduzetništva. Navode slijedeće:

- Društveno poduzetništvo u dokumentima klasificirati kao jedan od razvojnih prioriteta (87,1%)
- Bespovratni financijski poticaji za osnivanje i rad društvene tvrtke (npr. financijska potpora pri pokretanju) (82,8%)
- Mogućnosti za jeftiniji ili besplatni zakup prostora u vlasništvu općine za obavljanje djelatnosti društvenog poduzetništva (81,9%)
- Program za dobivanje povoljnijih kredita i garancija za razvoj društvenog poduzetništva (investicije, inovacije i sl.) (81%)
- Posebni ili dodatni natječaji vezani uz projekte za razvoj društvenog poduzetništva (80,2%)
- Dodjela koncesija za društvena poduzeća za pružanje javnih usluga / aktivnosti, npr. uređenje travnjaka (75%)

Izvor: Šimunković, Milojević Katavić, 2018

Ovakvi su prvi koraci značajni jer potvrđuju prisutnost razumijevanja o značaju DP te su osnova za daljnje konkretnije aktivnosti, uključujući i one realizirane u suradnji sa dionicima i akterima iz drugih lokalnih i regionalnih jedinica, te proučavanje hrvatske a naročito inozemne najbolje prakse sa razvojem DP. Temeljem sagledavanja i ocjenjivanja učinaka društvenih poduzetnika, ali i institucija koje ih podržavaju na nižim razinama, s ciljem korištenja razvojnog potencijala DP, kompleksnije relevantne projekte sa nižih razina, poglavito one usklađene sa ključnim nacionalnim razvojnim smjernicama, bi svakako valjalo podržati i od strane centralne razine.

Razvojni potencijal društvenog poduzetništva dolazi do izražaja i kroz socijalnu konkurentnost i poboljšanje kvalitete življenja na lokalnoj razini (Kolaković, Šišek i Turuk, 2015) što dodatno naglašava njihovo značaj i za razvijena ali poglavito manje razvijena područja RH u kojima je pružanje kvalitetnih socijalnih usluga poseban izazov.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

O potencijalu govore i Vojvodić i Šimić Banović (2019) prilikom razmatranja prilika i prijetnji za razvoj DP u RH u SWOT analizi. Među prilikama, a koje možemo razmatrati i u smislu razvojnog potencijala, je istaknut iznimno povoljan zemljopisni položaj Hrvatske kao i očuvanost prirodnih resursa koji pogoduju novim sektorima društvenog poduzetništva kao što su to energetika, eko poljoprivreda i agroturizam te usmjeravanje prema novim sektorima proizvodnje i usluga visoke dodane vrijednosti i korištenje prednosti energetskeg sektora, eko-agroturizama, kulturnog turizma, edukacije i socijalnog turizma kao osnove za daljnji razvoj. Također, prilike vide u počecima umrežavanja proizvoda s dodanom vrijednošću kao i u podizanju osviještenosti građana (primjerice, biranje proizvoda i usluga više dodane vrijednosti te odabir ekoloških proizvoda OPG-ova, proizvoda socijalnih zadruga i sl. (Vojvodić i Šimić Banović 2019: 119).

Potencijal za daljnji razvoj DP je svakako vidljiv u zapošljavanju teže zapošljivih skupina i osiguravanju nedostatnih ili nedovoljno kvalitetno osiguranih socijalnih usluga na lokalnoj i regionalnoj razini. EU primjeri najbolje prakse dionicima na nižim razinama u tom pogledu mogu poslužiti kao smjernice za daljnje djelovanje. Potencijal je **vidljiv već u podizanju svijesti na svim razinama o značaju i doprinosu osviještenih, odgovornih, socijalno i okolišno senzibilnih društvenih poduzetnika koji nude svoje aktivnosti, proizvode i usluge na tržištu** čime se pridonosi promoviranju društveno i okolišno odgovornoj proizvodnji proizvoda i usluga na tržištu.

Uspješan primjer društvenog poduzetništva je pilot projekt inkluzivne farme u malom selu pokraj Petrinje – Hrastovici koji je financiran sredstvima Europskog socijalnog fonda. U partnerstvu djeluju udruga Zeleno zlato – društvo za socijalnu ekologiju koje se bavi promocijom održivog razvoja, osnaživanjem ranjivih skupina i razvojem civilnog društva na razini lokalne zajednice, te Udruga osoba s invaliditetom Sisačko-moslavačke županije-neprofitna organizacija čija je misija doprinijeti kvalitetnom i ravnopravnom sudjelovanju djece s teškoćama u razvoju i osoba s invaliditetom u svim segmentima društva.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Uspješan primjer društvenog poduzetništva na ratom stradalom području - pilot projekt inkluzivne farme - Udruga osoba s invaliditetom Sisačko-moslavačke Županije i partner, Društvo za socijalnu ekologiju Zeleno Zlato



Ovaj projekt, koji je financiran sredstvima ESF, obuhvaća:

- inovativan način pružanja psihosocijalne podrške
- jačanje socijalne uključenosti osoba s invaliditetom (OSI)
- neformalne oblike obrazovanja i jačanje osobnih kompetencija
- omogućava boravak djece i mladih OSI u prirodi, jačanje socijalne uključenosti i kompetencija za preradu, obradu i pripremu povrća, voća i aromatičnog bilja
- inkluzivno volontiranje
- suradnju s nizom dionika
- studijsko putovanje u Nizozemsku
- unapređenje životnih vještina, smanjenje nezaposlenosti OSI
- stvaranje preduvjeta za ravnopravno sudjelovanje u društvu i neovisan život O



Izvor: obrada autora slijedom materijala dobivenih od strane voditeljice EU projekta

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Već samo jedan izdvojen primjer potvrda je potencijala za razvoj sličnih oblika društvenog poduzetništva u RH usmjerenih ka unapređenju uvjeta života u zajednici za marginalizirane osobe. **Potencijal je svakako vidljiv i u sredstvima dobivenim iz EU fondova te temeljem znanja i iskustva prijavitelja ovakvih projekata koje je potrebno na svim razinama poticati te dodatno educirati. Dodatno, potrebno je poraditi na vidljivosti uspješno realiziranih projekata te proučavati takve primjere i u inozemstvu i u Hrvatskoj.**

Vidljivo je da razvojni potencijal za DP ima svoje izvorište u istaknutim rezultatima pojedinaca, pojedinih udruga, clustera, agencija i organizacija. Ovakvi primjeri su sve brojniji a djelovanje nekih organizacija i udruženja već ima i svoju povijest sa prepoznatim konkretnim rezultatima. Među njih treba ponovno istaknuti ACT-grupu i CEDRA-u, čije realizirane aktivnosti, uz umrežavanje, podršku DP kroz edukativne i druge aktivnosti na regionalnoj razini sve više dobivaju na značaju unazad nekoliko godina. Vidljivost ostvarenih rezultata ovakvih organizacija, uz ostvarene projekte i inicijative, doprinos umrežavanju te realizirane edukativne aktivnosti, usmjerene na jačanje uloge društvenih poduzetnika, osnova su za daljnje snažnije podizanje svijest dionika, aktera, poduzetnika i stručnjaka na svim razinama o razvojnem potencijalu DP, kao i za njihovo daljnje svrhovito umrežavanje te inovativno djelovanje u korist lokalne zajednice u svim područjima RH.

Već samo **izdvojeni primjeri podsjećaju na značaj „pristup razvoju odozdo“, koji ističe drugačiju, angažiraniju ulogu lokalne i regionalne razine kao i važnost lokalnih razvojnih resursa – u prvom redu ljudskih, lokalnog znanja, lokalno iniciranih projekata, lokalne „uključenosti“ i lokalnog koordiniranja relevantnih projekata.** Spomenuti pristup rezultat je spoznaje da se na temelju efektivnog korištenja lokalnih razvojnih resursa znatno olakšava učinkovito iskorištavanje i daljnji razvoj gospodarskih, socioloških, kulturnih i drugih tradicijskih specifičnosti pojedinih područja te efektivnije potiče ukupni gospodarski i društveni razvoj. Povezanost pristupa razvoju odozdo s nekim osnovnim načelima kohezijske politike EU<sup>12</sup> zasigurno je pridonijela njegovoj održivosti, a to u nizu europskih lokalnih zajednica potvrđuje i porast svijesti o tome da je veliki dio znanja o lokalnom razvojnem potencijalu, problemima i potrebama prisutan na lokalnoj razini, na kojoj je ujedno najizraženija i motiviranost te želja za poticanjem promjena (Maleković 2002). Pristup je u tom smislu ponajprije usmjeren na učinkovito korištenje te daljnji razvoj lokalnog i regionalnog

<sup>12</sup> Među njima u prvom redu: supsidijarnost, partnerstvo i koordinacija, a povezanost se odnosi i na načela kao što su programiranje i vrednovanje.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

razvojnog potencijala te na lokalni gospodarski razvoj, tj. na proces u okviru kojega javni, poslovni i sektor civilnog društva zajedno rade kako bi stvorili povoljnije uvjete za razvoj i konkurentnost lokalnoga gospodarstva. Kad je riječ o razvojnom potencijalu DP, jasno je do koje mjere je primjena ovakvog pristupa sagledavanju daljnjeg razvoja ovog sektora značajna za lokalne zajednice na području cijele Hrvatske.

**Potencijal je svakako prisutan i kada je riječ o daljnjem razvoju zadrugarstva u RH** o čemu je bilo riječi u prethodnom poglavlju. Ovaj je potencijal vidljiv već temeljem uvida u iskustva i najrazvijenijih i manje razvijenijih zemalja članica EU u kojima su pojedini oblici zadrugarstva, među ostalim, dali značajan zamah lokalnom razvoju, restrukturiranju gospodarstva i ublažavanju posljedica deindustrijalizacije.

Promišljanje o tome kako na najbolji mogući način osnaživati društveno poduzetništvo za potrebe jačanja razvojnog potencijala sektora otvara neminovno niz pitanja na koja tek treba koja se neminovno nameću navedena su niže.

## OTVORENA PITANJA VEZANA ZA ISKORIŠTAVANJE RAZVOJNOG POTENCIJALA

- **KAKO KORISTITI I NA KOJI NAČIN OSNAŽIVATI** na najbolji mogući način društveno poduzetništvo u svrhu jačanja lokalnog i regionalnog društvenog i gospodarskog potencijala?
- **KAKO POSTIĆI** da subjekti iz 4 uzvojnice/helixa *quadruple helix modela* (javna uprava, akademska zajednica, gospodarstvo i civilno društvo uz medije) djelotvornije i učinkovitije surađuju? (bolju koordinaciju, s najmanjim utroškom resursa, optimalnim rezultatima za sve uključene?)
- **KAKO nadoknaditi propuštenu priliku** vezano za neusvojenu Strategiju razvoja zadrugarstva i potaknuti razvoj ovog ključnog segmenta DP?
- **KAKO replicirati uspješna iskustva** iz EU ali i RH?
- **KAKO iskoristiti na najefikasniji i najefektivniji mogući način** raspoloživa EU sredstva? (ali, i izaći iz kruga ovisnosti o njima!)
- **KAKO uključiti DP** u nove razvojne teme, relevantne za društvo?
- **KAKO osigurati održivost rezultata projekata?**

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- **KAKO osigurati maksimalno očuvanje prirodnog okruženja temeljem realiziranih aktivnosti DP?**

**KAKO ISKORISTITI DP U SVRHU UBLAŽAVANJA NEKIH OD KJUČNIH OGRANIČENJA U DRUŠTVENOM I GOSPODARSKOM RAZVOJU ZAJEDNICE**

Za iskorištavanje potencijala za razvoj društvenog poduzetništva značajna je djelotvornija i učinkovitija primjena *quintuple helix* modela. Naime, suradnja ključnih sastavnica ovih modela – javnog sektora (na svim razinama), gospodarstva, akademske zajednice, organizacija civilnog društva (uz medije) je izuzetno slabo razvijena. Peta, „horizontalna“ sastavnica ovog modela, je u određenoj mjeri zasebna iako izuzetno povezana sa prethodne četiri sastavnice (helixa) s obzirom na važnost maksimalnog uvažavanja prirodnog okruženja i održivog razvoja. Bolja koordinacija, kontinuirana sustavna suradnja spomenutih bi u dugoročnijem razdoblju zasigurno rezultirala optimalnijim iskorištavanjem postojećeg potencijala društvenog poduzetništva. **Ovo pitanje, slijedom istaknutog u prethodnim poglavljima, neminovno naglašava i potrebu za uvođenjem novog oblika vladavine, održive i integrirane.** Kada govorimo o održivoj integriranoj vladavini, valja svakako **posebnu pozornost posvetiti osnaživanju svih relevantnih spomenutih „kapitala“ za društveno poduzetništvo, u prvom redu socijalnog kapitala, ljudskog kapitala, kapitala odnosa, teritorijalnog kapitala, ekonomskog, prirodnog i informacijskog kapitala.** Spomenuto za sada velikim dijelom još uvijek predstavlja značajan izazov za sve uključene u Hrvatskoj.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## DIO 5

# REZULTATI TERENSKOG ISTRAŽIVANJA NA CILJANIM SKUPINAMA

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## 5. REZULTATI TERENSKOG ISTRAŽIVANJA NA CILJANIM SKUPINAMA

### 5.1. SWOT analiza provedbe Strategije razvoja društvenog poduzetništva RH

Istraživanje literature odnosno rezultati realizirane ankete, intervju te rada u fokus grupama s ciljanim sudionicima, rezultirali su SWOT analizom vezano za trenutno stanje te dosadašnju provedbu Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj. U narednoj tablici prikazane su slabosti, prilike i prijetnje koje podržavaju, odnosno ograničavaju daljnji razvoj društvenog poduzetništva.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- postojanje strategije razvoja DP i realizacija vrednovanja strategije</li> <li>- formiran Ured za društveno poduzetništvo u okviru MRMS</li> <li>- postepeni porast svijesti u društvu i kod aktera i donositelja odluka na svim razinama o značaju i razvojnom potencijalu DP</li> <li>- dobri primjeri prakse osviještenosti o problematici DP u akademskoj zajednici kao i u okviru nastavnih programa koji se dotiču problematike DP</li> <li>- proučavaju se vanjska uspješna iskustva</li> <li>- istaknuti primjeri DP koji su angažirani na uspješnoj provedbi EU i drugih projekata</li> <li>- rast umrežavanja, aktera i institucija koje se dotiču djelovanja DP</li> <li>- značajan broj zadruga s potencijalom za razvoj</li> <li>- djelovanje ACT-grupe i CEDRA-e, (Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj) sa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatna spoznaja dionika o razvojnim potencijalu DP za lokalni i regionalni razvoj i razvoj društva i gospodarstva u cjelini</li> <li>- nema zakonskog propisa koji regulira DP u RH</li> <li>- pravne nejasnoće u okviru postojeće regulative</li> <li>- nedovoljna djelotvornost i učinkovitost u provedbi Strategije</li> <li>- pomanjkanje empirijskih istraživanja o DP</li> <li>- slaba vertikalna i horizontalna (međusektorska) koordinacija DP</li> <li>- nerazvijena baza DP te statističko praćenje DP</li> <li>- nestimulativni porezni sustav za razvoj DP</li> <li>- nedostatna i ne-sustavna financijska potpora DP-u, poglavito start-up-ovima</li> <li>- izrađena strategija razvoja zadrugarstva ostala neiskorišten „ladični dokument“</li> </ul>

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
 MREŽE ZA DRUŠTVENO  
 PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

<p>aktivnostima značajnim za daljnji razvoj DP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slaba svijest o značaju razvoja zadruga za lokalni i regionalni razvoj</li> <li>- gotovo nepostojeća podrška DP-u na nižim razinama upravljanja (županije i JLS ne pridaju značaj razvoju DP)</li> <li>- nedovoljan značaj se pridaje DP u okviru većine razvojnih agencija i drugih podržavajućih institucija u RH</li> <li>- mali broj stručnjaka u RH koji se bavi problematikom društvenog poduzetništva</li> <li>- nedostatna edukacija kroz sveučilišne redovne programe, specijalističke studije i cjeloživotno učenje</li> <li>- potencijal za razvoj DP u cjelini nije prepoznat u RH</li> <li>- nedovoljno participativno upravljanje u segmentu DP</li> <li>- ograničenja vezano za javnu nabavu</li> <li>- slaba vidljivost DP</li> <li>- izuzetna ovisnost o javnim izvorima financiranja</li> <li>- nepovoljan financijski položaj stvara krug zavisnosti isključivo o EU financiranim projektima</li> <li>- nerazvijen sustav nagrađivanja poduzetnika sa izraženom ulogom u zajednici</li> <li>- nedostatna znanja za prijavu i pripremu EU (i drugih projekata)</li> <li>- nedovoljan broj kvalificiranih zaposlenika u društvenim poduzećima</li> </ul>
--	--

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
 MREŽE ZA DRUŠTVENO  
 PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manjak specifičnih znanja od strane i poduzetnika ali i dionika nadležnih za podržavanje DP, poglavito na nižim razinama</li> <li>- naglašen problem nedostatka menadžerskih vještina kod DP</li> <li>- nedovoljna likvidnost društvenih poduzetnika i otežan pristup kapitalu</li> <li>- „preadministriranost“ od strane tijela državne uprave kada je u pitanju realizacija projekata DP financiranih EU sredstvima</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- učenje iz uspješnih vanjskih iskustava podržavanja sektora DP</li> <li>- prijenos iskustva i znanja iz hrvatskih primjera najbolje prakse u razvijenijim područjima u najmanje razvijena područja RH</li> <li>- primjena integriranog/međusektorskog pristupa prilikom daljnjeg razvoja DP</li> <li>- podizanje kapaciteta DP za apsorpciju EU sredstava</li> <li>- osposobljavanje DP za osiguravanje priliva financijskih sredstava koja se ne odnose isključivo na EU sredstva</li> <li>- „zelena ekonomija“ kao jedan od prioriteta financijske perspektive EU 2021.-2027.</li> <li>- daljnja provedba Strategije razvoja DP u RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nezainteresiranost javnih politika za strateški razvoj DP</li> <li>- odsustvo primjene integriranog, tj. međusektorskog pristupa prilikom sagledavanja daljnjeg razvoja DP</li> <li>- nedovoljno praćenje vanjskih iskustava sa razvojem DP</li> <li>- odsustvo povezivanja sa DP iz inozemstva</li> <li>- slaba vertikalna i horizontalna koordinacija svih ključnih aktera za razvoj DP</li> <li>- slabo umrežavanje sa društvenim poduzetnicima unutar kao i van RH</li> <li>- neučinkovito iskorištavanje dostupnih nacionalnih i EU sredstava namijenjenih DP</li> </ul>

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
 MREŽE ZA DRUŠTVENO  
 PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

<ul style="list-style-type: none"><li>- ulaganje u edukaciju DP ali i dionika i aktera na svim razinama koji podržavaju njihov razvoj</li><li>- djelotvornije umrežavanje poduzetnika na nacionalnoj razini te njihovo povezivanje sa DP iz drugih zemalja</li><li>- djelotvornija provedba <i>quintuple helix modela</i> u praksi</li><li>- participativno upravljanje razvojem DP (vezano za <i>quintuple helix model</i>)</li><li>- uključivanje gospodarstva u aktivnosti koje pokreću DP te u podupiranje razvoja DP u cjelini</li><li>- osnaživanje socijalnog teritorijalnog, ljudskog, prirodnog i kapitala odnosa u svrhu daljnjeg razvoja DP</li><li>- podizanje razine svijesti o svakodnevnim potrošnim proizvodima i uslugama na tržištu koje pružaju odgovorni i okolišno svjesni društveni poduzetnici</li></ul>	
---	--

Iz realizirane SWOT analize vidljivo je da je izuzetno velik broj slabosti prisutan kada se sagledava dosadašnji razvoj društvenog poduzetništva te da su neki od uočenih problema kompleksniji te će tražiti sustavno rješavanje uz bitno izraženiju opredijeljenost i spremnost prema poduzimanju konkretnih mjera kako bi se uočene ključne slabosti ublažile. Istovremeno činjenica je da ima nekoliko uočenih značajnih snaga, te ukoliko ključni dionici, uz paralelnu usmjerenost na ublažavanje slabosti budu usmjereni na iskorištavanje postojećih snaga i njihovo daljnje jačanje, pomaci će biti vidljiviji.

Ovo se odnosi i na snage i prilike, kod kojih imamo obrnutu situaciju. Naime vidljivo je da prilika ima više u odnosu na prijetnje koje dolaze iz vanjskog okruženja, da one nisu iskorištene a upravo one predstavljaju mogućnosti da se olakša osnaživanje postojećih snaga te ublažavanje izuzetno veliko b broja slabosti ali i prisutnih prijetnji.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## 5.2. Rezultati intervjuja/fokus grupe

U sklopu Elementa 2. projekta: „Provedba ispitivanja javnog mijenja i ispitivanje potreba društva“, u razdoblju od veljače do kolovoza 2021. godine, članovi projektnog tima proveli su terensko istraživanje koristeći se metodom fokus grupa i anketa. Provedenim anketnim upitnikom obuhvaćena su osnovna pitanja vezana za djelokrug rada društvenih poduzeća u Hrvatskoj te o strateškom okviru za razvoj društvenog poduzetništva. Uzorak je obuhvatio 526 ispitanika podijeljenih u nekoliko ciljanih skupina: nezaposleni, članovi socijalnih zadruga, mladi, poljoprivrednici i zaposlenici društvenih poduzeća. Fokus grupe su bile raspoređene u 8 tematskih jedinica, a za ovu studiju relevantna je tematska jedinica Zakonodavni okvir društvenog poduzetništva, u sklopu koje je održano 6 fokus grupa s ukupno 58 sudionika.

### Popis anketnih upitnika:

<b>ANKETA- STRATEŠKI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA</b>
1. Jeste li upoznati sa Strategijom razvoja društvenog poduzetništva za razdoblje od 2015.-2020.?
2. Ukoliko ste upoznati sa Strategijom, smatrate li da je njena provedba bila kvalitetna?
3. Smatrate li da je u Hrvatskoj u dovoljnoj mjeri razvijena svijest o značaju društvenog poduzetništva?
4. Smatrate li da tijela državne/javne uprave potiču razvoj društvenog poduzetništva?
5. Smatrate li da institucije na županijskoj razini te JLS potiču društvene poduzetnike?
6. Surađujete li s drugim poduzetnicima?
7. Ukoliko surađujete s drugim poduzetnicima, kako biste ocijenili tu suradnju: a) loša/nedostatna; b) dobra; c) vrlo dobra; d) izvrsna
8. Surađujete li s drugim institucijama u gradu/županiji/općini u kojoj radite?
9. Ako da, s kojom institucijom/tijelima surađujete: a) Gospodarska ili obrtnička komora; b) Razvojna agencija; c) Županijski sud; d) Gradski ured; e) Obrazovna institucija; f) LAG; g) Konzultantske firme
10. Koje mjere podrške društvenom poduzetništvu smatrate prioritetima: a) Institucionalne/zakonske; b) Porezne; c) Financijska potpora; d) Obrazovanje; e) Umrežavanje
11. U čemu prepoznajete razvojni potencijal društvenog poduzetništva: a) Unapređenje društvenog i gospodarskog razvoja zemlje; b) Lokalni i regionalni razvoj; c) Razvoj poljoprivrede; d) Učinkovitije i djelotvornije pružanje socijalnih i drugih usluga; e) Podizanje kvalitete življenja u zajednici; f) očuvanje okoliša
<b>ANKETA- OPĆA PITANJA O DRUŠTVENOM PODUZETNIŠTVU</b>
1. Koliko godina djeluje vaše društveno poduzeće? a) 10 i više godina; b) 5-10 godina; c) 2-5 godina; d) manje od jednu godinu

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



www.esf.hr



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

2. U kojem području/sektoru djelujete? A) pružanje intelektualnih usluga; b) pružanje socijalnih usluga; c) proizvodna djelatnost; d) poljoprivreda; e) turizam; f) kultura; g) obrazovanje
3. Koliki je broj zaposlenih (lipanj 2021)? a) 0-2; b) 3-5; c) 7 ili više
4. Koliko su ostvareni ukupni prihodi vašeg poduzeća/organizacije godišnje (2020.)? a) do 50.000,00 kn; b) 50.000,00-100.000,00 kn; c) više od 100.000,00 kn
5. Koji su izvori financiranja vašeg rada? a) nacionalni proračun; b) županijski/lokalni proračun; c) javni sektor; d) tržište; e) EU izvori financiranja; f) donacije
6. Koja su ključna ograničenja s kojima se suočavate u svakodnevnom radu?
7. Koje su vam ključne potrebe za narednih pet godina?

U daljnjem tekstu slijede prikazi rezultata provedenog terenskog istraživanja.

Rezultati provedene ankete „Strateški okvir za razvoj društvenog poduzetništva“ ukazuju kako je velike većina ispitanika (99,62%) upoznata sa Strategijom razvoja društvenog poduzetništva za razdoblje od 2015.-2020., međutim, **vrlo su kritični spram kvalitete provedbe Strategije**, tj. , njih 97,15% smatra **kako provedba Strategije nije kvalitetna**. Nadalje, od 526 ispitanika, njih 517 ističe kako je **nije dovoljno razvijena svijest o značaju društvenog poduzetništva**, što potkrepljuju i ostali nalazi provedenog istraživanja. **Tijela državne/javne uprave ne potiču razvoj društvenog poduzetništva**, smatra 98,29% ispitanika, **kao što to ne čine niti institucije na županijskoj razini te JLS-ovi**, što također smatra veći dio ispitanika, njih 99,81%. Istovremeno, razina suradnje s drugim poduzetnicima je izrazito visoka, čak 99,43% ispitanika razvija različite oblike suradnje, međutim 430 ispitanika suradnju ocjenjuju lošom, dok svega njih 12 suradnju ocjenjuje izvrsnom. Nastavno na nisku razinu podrške od strane državnih, županijskih i lokalnih tijela, ipak kada je riječ o suradnji s tim tijelima veliki broj ispitanika, njih 99,24% , ostvaruje različite oblike suradnje. Pritom, **najrazvijenija je suradnja s LAG-ovima (60,65%)**, a najslabija je s konzultantskim firmama (3,23%). **Među prioritetne mjere podrške društvenom poduzetništvu, najzastupljenija je potreba za institucionalnom/zakonskom podrškom (62,74%), iza čega slijedi potreba za financijskom podrškom (13,31%), obrazovanjem (10,65%), umrežavanjem (8,84%) te poreznom podrškom (4,18%).** **Razvojni potencijal društvenog poduzetništva, najveći broj ispitanika prepoznaje u unapređenju društvenog i gospodarskog razvoja zemlje (56,84%), potom u daljnjem lokalnom i regionalnom razvoju (16,54%), podizanju kvalitete življenja u zajednici (14,83%), razvoju poljoprivrede (5,70%), učinkovitijem i djelotvornijem pružanju socijalnih i drugih usluga (5,32%), te posljednje, u očuvanju okoliša (0,76%).**

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



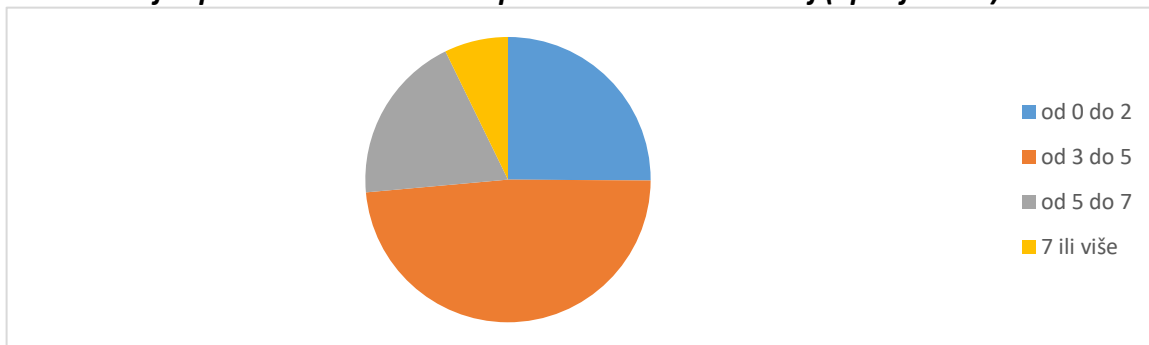
Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

U kontekstu rezultata provedene ankete: „Opća pitanja o društvenom poduzetništvu“, **ukoliko se razmatra kategorizacija hrvatskih društvenih poduzeća prema broju zaposlenih vidljivo je da dominiraju manja poduzeća**, kako je to prikazano u Slici 1. Od ukupno 526 ispitanika ovog istraživanja njih 255 djeluje u društvenim poduzećima sa ukupno 3 do 5 zaposlenih (48,48%), njih 132 djeluje u poduzećima koja imaju maksimalno dvoje zaposlenih (25,10%), njih 101 djeluje u poduzećima sa pet do sedam zaposlenih (19,20%), dok svega 38 ispitanika djeluje u društvenim poduzećima koja imaju 7 i više zaposlenih (7,22%). Navedeno potvrđuje da je **kod izuzetno malog broja društvenih poduzeća uočljivo značajnije zapošljavanje**.

**Slika 1: Broj zaposlenih u društvenim poduzećima u Hrvatskoj (lipanj 2021.)**



Izvor: rezultati provedenog istraživanja, 2021.

Nadalje, ukoliko se razmatra vremensko djelovanje društvenih poduzeća u RH, iz prikaza Slike 2., uočava se kako od ukupno 526 ispitanika, njih 197 (37,45%) djeluje posljednjih 10 i više godina, potom njih 164 (31,18%) djeluje posljednjih 2-5 godina, njih 142 (27%) djeluje posljednjih 5-10 godina, dok njih 23 (4,27%) djeluje manje od jedne godine što upućuje na zaključak kako 2020. i 2021. godine nisu bile poticajne za pokretanje društvenih poduzeća kao posljedica društveno-ekonomskog okruženja pogođenog COVID-19 pandemijom, tj. da je **pandemija imala negativne posljedice i na segment društvenog poduzetništva**.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)

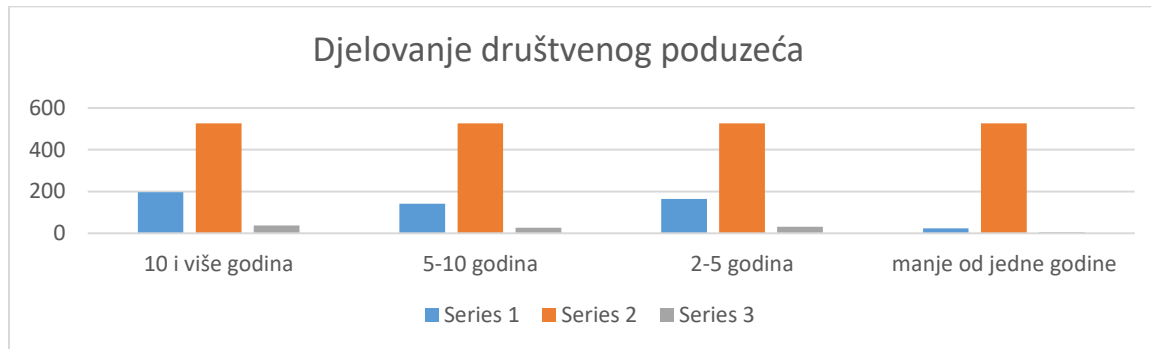


Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

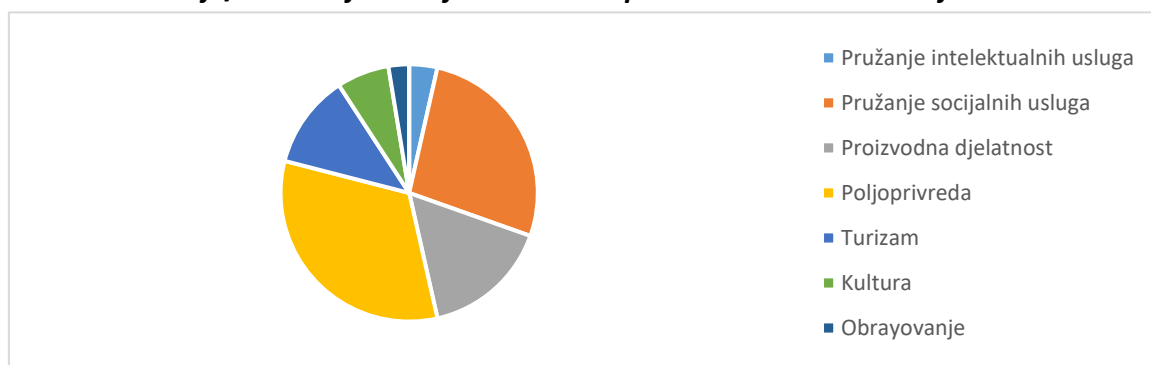
**Slika 2: Razdoblje djelovanja društvenih poduzeća u Hrvatskoj**



Izvor: rezultati provedenog istraživanja, 2021.

Kada je riječ o području, odnosno sektoru djelovanja društvenih poduzeća u Hrvatskoj (Slika 3.), vidljivo je da je njihova **zastupljenost najveća u sektoru poljoprivrede**, tj. od ukupno 526 ispitanika, njih 138 (26,24%) djeluje u navedenom području. **Slijedi područje pružanja socijalnih usluga** u okviru kojeg djeluje 114 ispitanika (21,67%), u proizvodnoj djelatnosti djeluje 68 ispitanika (12,93%), u sektoru turizma djeluje njih 50 (9,51%), u sektoru kulture djeluje 28 društvenih poduzeća (5,32%), u području pružanja intelektualnih usluga djeluje 15 ispitanika (2,85%) te u području obrazovanja djeluje najmanji broj društvenih poduzeća, njih 11 (2,09%). **Ovakvi rezultati ne iznenađuju s obzirom na kontekst razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, u kojemu je ključnu ulogu odigralo zadugarstvo, posebno u području poljoprivrede.**

**Slika 3: Područje/sektor djelovanja društvenih poduzetnika u Hrvatskoj**



Izvor: rezultati provedenog istraživanja, 2021.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



www.esf.hr



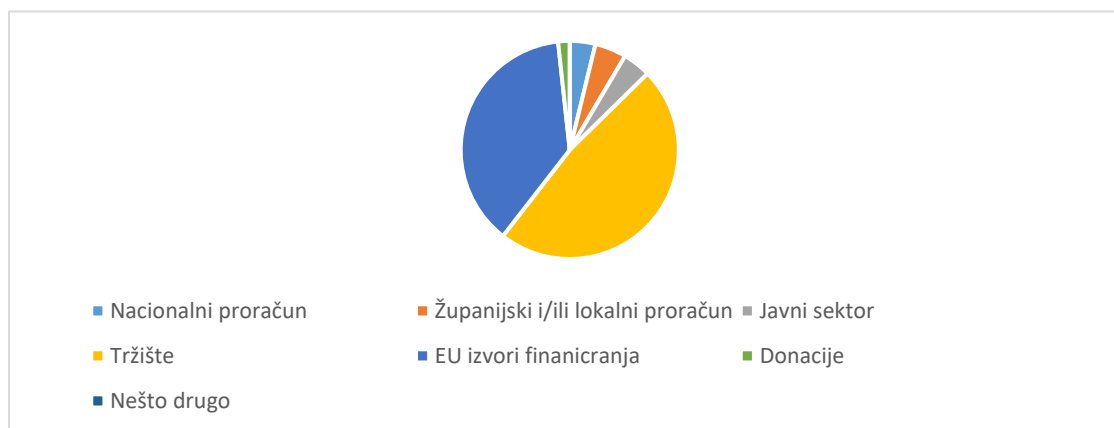
Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
 MREŽE ZA DRUŠTVENO  
 PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Kad je riječ o izvorima financiranja društvenih poduzeća u Hrvatskoj, vidljivo je da su različiti (Slika 4.), no istraživanjem je utvrđeno kako u najvećoj mjeri dominira tržišno financiranje. Naime, od 526 ispitanika, njih 503 (95,63%) navodi kako su zaposleni u društvenim poduzećima koja se prvenstveno tržišno financiraju, potom njih 397 (75,48%) navodi EU izvore financiranja<sup>13</sup>, iz županijskih i/ili lokalnih proračuna financira se njih 49 (9,32%), kroz javni sektor se financira njih 44 (8,37%), te se kroz donacije financira njih 18 (3,42%).

**Slika 4: Izvori financiranja rada društvenog poduzeća**



Izvor: rezultati provedenog istraživanja, 2021.

Kada je riječ o potrebama društvenih poduzeća u Hrvatskoj, ovim istraživanjem je utvrđeno kako su, u usporedbi sa okolnostima u zemljama članicama EU, potrebe društvenih poduzetnika mnogobrojnije i složenije. Ispitanici su naglasili nekoliko ključnih potreba za njihov daljnji radu za razdoblje od narednih pet godina (Slika 5).

<sup>13</sup> Kada je riječ o javnim sredstvima, cilj „promicanje socijalne ekonomije i društvenog poduzetništva“ prenesen je na Europski fond za regionalni razvoj i Europski socijalni fond. Ipak, još uvijek ne postoji europska proračunska politika koja bi se bavila izričito socijalnom ekonomijom, na što se uostalom i referirala Madridska deklaracija iz 2017. godine. Također, kao ključne mjere sa značajnim rezultatima pokazale su se inicijativa/program LEADER te međunarodni kongresi i međunarodne mreže kao alat za jačanje koordinacije civilnog društva u okviru europske socijalne ekonomije.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)

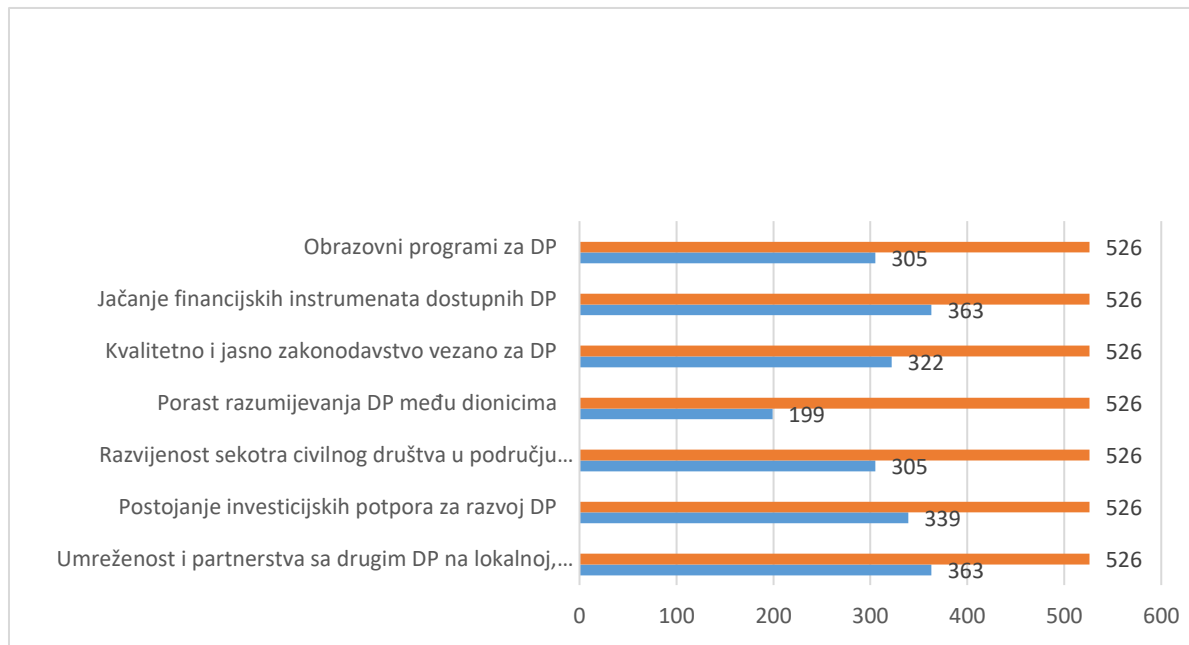


Projekt je sufinancirala Europska unija iz Evropskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

**Slika 5: Ključne potrebe društvenih poduzeća u njihovom daljnjem radu za razdoblje od narednih pet godina**



Izvor: rezultati provedenog istraživanja, 2021.

Najznačajnija potreba, istaknuta od strane 363 ispitanika, odnosno njih 69,01% je **jačanje finansijskih instrumenata dostupnih društvenim poduzetnicima, poput kredita, nakladništva, društveno odgovornog investiranja i slično**. Daljnje istaknute potrebe su **umreženost i partnerstva s drugim društvenim poduzetnicima na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini**. Visok postotak ispitanika, 64,45%, odnosno njih 339 od 526, istaknulo je **potrebu za investicijskim potporama za razvoj društvenog poduzetništva**. Naglašena je i **važnosti uspostave kvalitetnog i jasnog zakonodavstva vezanog za društveno poduzetništvo**, što ističe velik broj ispitanika, tj., njih 322 odnosno 61,22%. Nadalje, 305 ispitanika (57,98%) ističe kako je **nužna uspostava obrazovnih programa za društvene poduzetnike kao i snažnija razvijenost organizacija civilnog društva u području pružanja socijalnih usluga u zajednici**. Posljednja, ali ne manje važna potreba je **porast razumijevanja, tj. porast razine znanja i**

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

**svijesti o značaju, svrhovitosti, problemima i potrebama društvenog poduzetništva među dionicima, na što upućuje 199 ispitanika (37,83%).**

Ukoliko se sagledaju ograničenja s kojima se hrvatska društvena poduzeća susreću u svakodnevnom radu, vidljivo je da su ona izuzetno brojna (Slika 6.). Najznačajnija ograničenja odnose se na nedostatna financijska sredstva za rad društvenih poduzetnika te na njihovu slabu uključenost u međunarodne poslovne i suradničke mreže društvenih poduzetnika, poput klastera ili suradničkih platformi (342, odnosno 65,02%). Značajnu prepreku za daljnji rad predstavlja i **nejasan zakonodavni okvir** što je istaknulo 338 ispitanika, odnosno njih 64,26%. Veliki broj ispitanika, njih 321, odnosno 61,03%, upozorava na **manjak programa izobrazbe za društveno poduzetništvo**, a 318 ispitanik (60,46%) ističe kako je naglašena **slaba vidljivost društvenog poduzetništva na tržištu**. **Nedovoljno prepoznat značaj koncepta društvenog poduzetništva je daljnji ograničavajući faktor** na koji upozoravaju 302 ispitanika (57,41%). Nadalje, istaknut su i **nerazvijeni mehanizmi dokumentiranja i statističkog praćenja društvenog poduzetništva** što ograničava rad 253 ispitanika (48,10%). Daljnja istaknuta prepreka su **nedostatne poslovne vještine društvenih poduzetnika** što navodi 237 ispitanika, odnosno njih 45,06%. Posljednje istaknuto značajno ograničenje za rad društvenih poduzetnika je slaba razvijenost i umreženost regionalnih i lokalnih centara potpore, na što ukazuje 171 ispitanik (32,51%).

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)

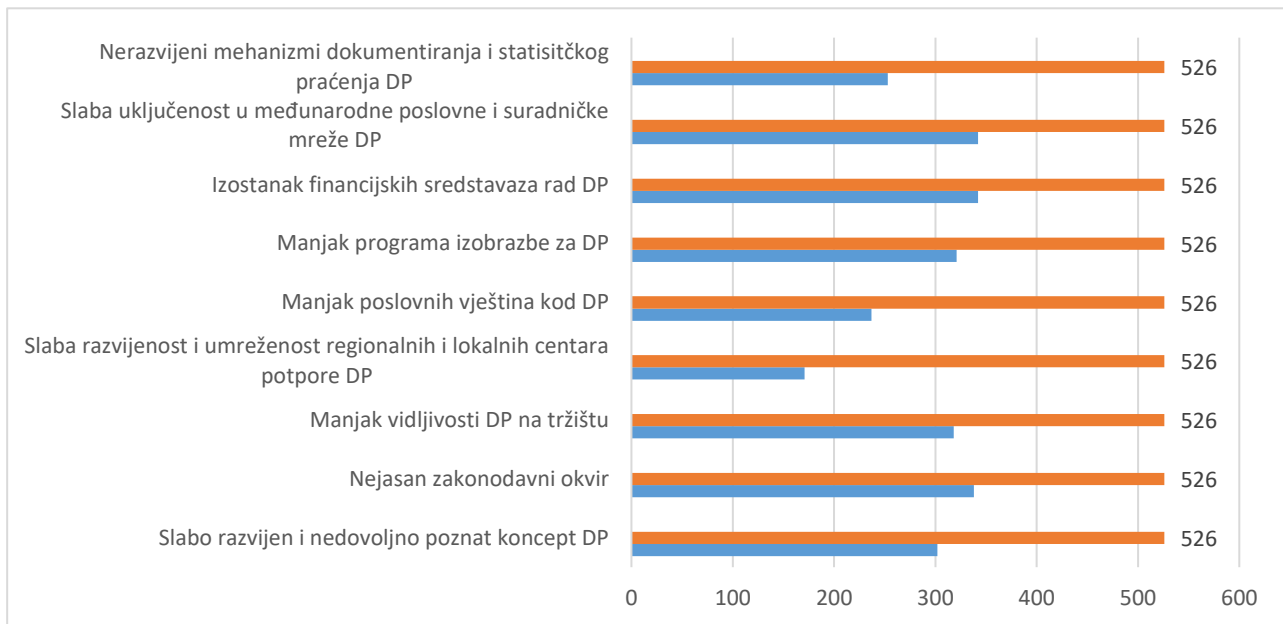


Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

**Slika 6: Ograničenja u svakodnevnom radu društvenih poduzetnika u Hrvatskoj**



Izvor: rezultati provedenog istraživanja, 2021.

**Rezultati provedene fokusne grupe „Zakonodavni okvir društvenog poduzetništva“ ukazuju na komplementarnost nalaza sa rezultatima provedene ankete.** Na pitanje koliko je zakonodavni okvir vezan uz društveno poduzetništvo provediv, cjelovit i odgovarajući, od 58 sudionika, njih 52 je navelo kako nije dovoljno poznato sa zakonodavnim okvirom, svega je šest sudionika istaknulo kako je zakonodavni okvir nezadovoljavajući i nepotican za razvoj društvenog poduzetništva te kako je potrebno uložiti dodatnog napora i vremena u uspostavu odgovarajućeg jasnog zakonodavnog okvira koji će na adekvatan način definirati društvene poduzetnike te postaviti okvir za uspostavu registra. U svrhu adekvatne provedbe zakona potrebno je napraviti detaljnu analizu stanja društvenih poduzetnika i njihovih potreba te donijeti zakon poput *Zakona o društvenim poduzećima* kakav je primjerice donesen u Italiji. Nadalje, sudionici su također istaknuli manjak znanja zaposlenika u nadležnim tijelima o društvenom poduzetništvu i njegovu slabu vidljivost, kao i neshvaćanje važnosti i dobiti ove vrste poduzetništva.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



www.esf.hr



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
 MREŽE ZA DRUŠTVENO  
 PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Iako Strategija razvoja DP spominje uspostavu i unaprjeđenje zakonodavnog okvira, tri sudionika uočavaju kako ništa od navedenog nije napravljeno po tom pitanju te kako je i samo informiranje javnosti vrlo loše. Preostali sudionici nisu upoznati sa povezanošću zakonodavnog okvira sa strateškim planinskim dokumentom u području društvenog poduzetništva.

Od 58 sudionika njih 52 nije upoznato sa sekundarnim zakonodavnim okvirom relevantnim za društveno poduzetništvo, dok je šest sudionika navelo kako su upoznati sa zakonom o udrugama, zadrugama i sl., ali kako oni ne određuju pojam društvenog poduzetnika, već između ostalog definiraju i pravne oblike i djelokrug rada i poslovanja navedenih organizacija koje se po nekim svojim obilježjima, kao što je to primjerice usmjerenost na pitanja od opće važnosti, povezuju s pojmom društvenog poduzetništva definiranog u Strategiji razvoja DP.

Zaključno, rezultati provedenih fokusnih grupa i anketnih upitnika međusobno su komplementarni i u mnogim segmentima podudaraju. Ujedno, vidljivo je da oni ne odudaraju od nalaza dobivenih desk istraživanjem te SWOT analizom.

Sukladno kategorizaciji hrvatskih društvenih poduzeća prema broju zaposlenih vidljivo je da dominiraju manja poduzeća, dok je kod izuzetno malog broja društvenih poduzeća uočljivo značajnije zapošljavanje. Djelovanje društvenih poduzeća u Hrvatskoj najzastupljenije je u sektoru poljoprivrede, što ne iznenađuje s obzirom na kontekst razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, u kojemu je ključnu ulogu odigralo zadrugarstvo, posebno u navedenom sektoru.

Među najznačajnije potrebe, ispitanicu su istaknuli jačanje financijskih instrumenata dostupnih društvenim poduzetnicima, poput kredita, nakladništva, društveno odgovornog investiranja i slično, potom umreženost i partnerstva s drugim društvenim poduzetnicima na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Također, ispitanicu su istaknuli potrebu za investicijskim potporama za razvoj društvenog poduzetništva kao i važnost uspostave kvalitetnog i jasnog zakonodavstva vezanog za društveno poduzetništvo, zatim nužnu uspostavu obrazovnih programa za društvene poduzetnike kao i snažniju razvijenost organizacija civilnog društva u području pružanja socijalnih usluga u zajednici.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

Ograničenja s kojima se hrvatska društvena poduzeća susreću u svakodnevnom radu su nedostatna financijska sredstva za rad, slaba uključenost u međunarodne poslovne i suradničke mreže društvenih poduzetnika, nejasan zakonodavni okvir, manjak programa izobrazbe za društveno poduzetništvo, slaba vidljivost društvenog poduzetništva na tržištu te nedovoljno prepoznat značaj koncepta društvenog poduzetništva. Nadalje, istaknuto je da tijela državne/javne uprave kao ni institucije na županijskoj razini te JLS-ovi ne potiču razvoj društvenog poduzetništva, da su nerazvijeni mehanizmi dokumentiranja i statističkog praćenja društvenog poduzetništva, da su nedostatne poslovne vještine društvenih poduzetnika te da je slaba razvijenost i umreženost regionalnih i lokalnih centara potpore.

S druge strane, broj ispitanika prepoznaje razvojni potencijal društvenog poduzetništva u unapređenju društvenog i gospodarskog razvoja zemlje, u daljnjem lokalnom i regionalnom razvoju, podizanju kvalitete življenja u zajednici, razvoju poljoprivrede, učinkovitijem i djelotvornijem pružanju socijalnih i drugih usluga, te posljednje, u očuvanju okoliša.

Konačno, valja istaknuti da rezultati istraživanja upućuju na visoku razinu nezadovoljstva ispitanika kada je u pitanju djelotvornost provedbe Strategije razvoja društvenog poduzetništva za razdoblje od 2015.-2020., što potkrepljuju i rezultati provedenog vrednovanja.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## DIO 6

# ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## 6. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Sadržaj ovog poglavlja rezultat je nalaza dobivenih temeljem proučene relevantne i mjerodavne literature, tj. metodom *desk* istraživanja kao i temeljem odrađenih intervjua te provedenog terenskog istraživanja čiji su rezultati detaljnije prezentirani u prethodnom poglavlju.

Valja posebno istaknuti da ključni nalazi i preporuke provedene evaluacije Strategije razvoja društvenog poduzetništva, koji su prikazani u poglavlju 3.3.2., nisu ugrađeni u Zaključni dio ove studije iz razloga jer je ova studija već bila gotova u trenutku kada je evaluacija bila dostupna javnosti, tj. nalazi provedene evaluacije su bili dostupni javnosti sa zakašnjenjem od 2 mjeseca u odnosu na prvobitno naznačen rok. Dodatno, ne bi bilo korektno da su autori studije preuzeli preporuke direktno te ih ugradili u vlastite zaključke i preporuke koje su rezultat provedenog desk i terenskog istraživanja. Ipak, jedna od ključnih preporuka u ovom dijelu se odnosi upravo na realiziranu evaluaciju tj. na nužnost djelovanja upravo slijedom zaključaka i preporuka provedene evaluacije Strategije razvoja društvenog poduzetništva.

Slijedom provedenog istraživanja, u nastavku slijedi nekoliko zaključaka i preporuka u nekim od osnovnih segmenata značajnih za uspješnu realizaciju politike društvenog poduzetništva u RH.

### Institucionalni razvoj i podizanje kvalitete upravljanja

- Strategiju razvoja društvenog poduzetništva za razdoblje 2015-2020. potrebno je **revidirati ili izraditi novu Strategiju** za razdoblje do 2027. godine.
- Društveno poduzetništvo bi trebalo biti **istaknuto u strateškim razvojnim programima svih javnih politika koje se ovog sektora dotiču** – socijalna, razvoj malog i srednje poduzetništva, regionalna, zaštita okoliša, poljoprivredna, kulturna i dr. uslijed njihove izrazite povezanosti na problematiku koja se odnosi na DP. Ova činjenica zahtijeva postizanje međusobne komplementarnosti mjera spomenutih politika kako bi se postigla nužna sinergija, tj. među osnažujući efekti istovremenog djelovanja u okviru povezanih politika.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- **Rezultate vrednovanja** koje se trenutno provodi valja **prezentirati stručnoj javnosti**, raspraviti sa stručnjacima te ih **učiniti transparentnima** kako bi i građani bili informirani kako bi se znanja i svijest o DP podizala i na taj način. Trebalo bi svakako u što skorijem razdoblju **postupiti po preporukama evaluatora**. Rezultate vrednovanja potrebno je uzeti u obzir prilikom revidiranja postojeće/izrade nove Strategije. Predlaže se da se uvede sustavno vrednovanje u tijeku provedbe nove strategije kako se ne bi čekalo 7 godina do naredne evaluacije. Tada je svrhovitost vrednovanja izuzeto ograničena te nije moguće rezultate vrednovanje uzeti u obzir te po njima postupiti tijekom razdoblja za koje je Strategija važeća
- Nužno je **donijeti zakonski propis koji bi regulirao društveno poduzetništvo**.
- S obzirom na značaj i potencijal zadrugarstva u RH, potrebno je **razmotriti mogućnost da izrađena Strategija razvoja zadrugarstva iz 2003, uz Smjernice za provedbu Strategije iz 2004, posluže kao podloga za izradu nove Strategije razvoja zadrugarstva**.
- **DP je potrebno isticati u strateškim okvirima Planova razvoja Županija kao i JLS** kako bi se krenulo sustavno poticati razvoj sektora na županijskoj i lokalnoj razini. Županijske lokalne vlasti te županijske i lokalne razvojne agencije bi trebale imati daleko jaču ulogu u poticanju DP.
- **Potrebno je proučavati i uvoditi nove oblike vladavine** koji naglašavaju ulogu društvenih poduzetnika i samih građana. EU iskustva su i ovdje značajna, primjerice, formiranje koordinacijskih tijela koja su, uz ključne javne aktere, uključivala i predstavnike zainteresiranih skupina, stručnjake, građane i dr. Participativna vladavina omogućava da se nova rješenja kreiraju „sa“ građanima i upravo od tuda važnost socijalnih inovacija a koje otvaraju prostor za civilno angažiranje, kreativnost i koheziju, te, izuzetno važno, omogućavaju STVARANJE NOVOG ZNANJA. U tom smislu, **omogućavanje društvenim poduzetnicima da utječu na lokalno donošenje odluka**, uz njihovo aktiviranje u proizvodnji usluga, osnažiti će participativno upravljanje! Ovo je pitanje najuže vezano i uz primjenu načela subsidijarnosti i pristupa razvoju „odozdo“ a koje podrazumijeva i lokalno upravljanje na svim projektima.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

### Rješavanje ključnih ograničenja putem specifičnih mjera potpore DP

- S obzirom da su nedostatna financijska sredstva među ključnim ograničenjima za djelovanje DP, nužno je **razviti instrumente financijske potpore** za društvene poduzetnike (micro krediti, grant funding i sl.). Ti instrumenti moraju biti maksimalno prilagođeni upravo specifičnim potrebama samih društvenih poduzetnika. Vanjski izvori financiranja su posebno naglašen problem za DP. Na ovo se nadovezuje činjenica da još uvijek nema specijaliziranih financijskih institucija koje podržavaju DP a postojeće su nevoljne u pružanju podrške. Podrška je u prvom redu nužna start-up poduzećima (Dronjak, 2019). **Financijske institucije nužno je poticati na omogućavanje dostupnosti kreditnim linijama i izvorima financiranja društvenim poduzetnicima** kako bi im se omogućila lakša dostupnost sredstvima financiranja (Kolaković, Šišek i Turuk, 2015) ali i smanjivanje od pretjerane ovisnosti o izvorima sredstava iz EU fondova. Rješavanje ovog ograničenja je od posebnog značaja za poduzetnike u *start-up* fazi poslovanja.
- Nužna je sustavna podrška društvenim poduzetnicima kroz **edukaciju** vezano za stjecanje svih potrebnih vještina a svakako menadžerskih, vještina vezano za pripremu i provedbu EU i drugih projekata, znanja vezano za financijsko upravljanje, strateško planiranje, specifična znanja vezano za ove razvojne teme i dr.
- **Potrebna je snažnija podrška procesu umrežavanja** uključujući umrežavanju sa inozemnim institucijama/udruženjima/partnerima, kako bi se dodatno osnažio proces protoka informacija, razmjene znanja i iskustva te time snažnijeg utjecaja na promoviranje promjena u društvu i gospodarstvu.
- **Mjerama podrške, kroz subvencije ili druge oblike, potrebno je poticati zapošljavanje osoba s posebnim potrebama ili drugih kategorija marginaliziranih skupina u društvu.**
- Pokazalo se da je potrebno **poticaje snažnije uloge DP u lokalnoj zajednici**, tj. nužna je sustavna i kontinuirana podrška lokalnih i regionalnih dionika društvenim poduzetnicima. Ova je mjera najuže vezana za jačanje doprinosa DP lokalnom i regionalnom razvoju.
- Prethodno navedeno nadovezuje se i na potrebu **jačanja kapaciteta i suradnje samih društvenih poduzetnika, te jačanja njihove suradnje sa akademskom zajednicom/stručnjacima, gospodarstvom i ključnim dionicima**. Uz zajedničke javne rasprave, umrežavanje i iniciranje zajedničkih aktivnosti, neophodna je **suradnja na pripremi i provedbi EU i drugih razvojnih projekata od značaja za lokalnu zajednicu**.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- **Sustav javne nabave potrebno je prilagoditi potrebama društvenih poduzetnika**, poglavito u segmentu u okviru kojega su državna tijela i javne i lokalne institucije uključene.
- Potrebno je **razviti bazu DP i sustavno provoditi statističko obrađivanje DP**. Državni zavod za statistiku se neophodno mora uključiti u ovaj proces.
- U svrhu iskorištavanja razvojnog potencijala društvenog poduzetništva, **nužna je edukacija te daleko snažnije podizanje svijesti na županijskoj i lokalnoj razini o značaju i doprinosu DP društvenom i gospodarskom razvoju kao i društveno odgovornom ponašanju i zaštiti okoliša**.
- Korisno bi bilo posebno usmjerenim mjerama ciljati na snažniji razvoj DP u potpomognutim područjima ali i izraditi sustav nagrađivanja i daljnjeg podupiranja poduzetnika s iznimnim doprinosom podizanju kvalitete življenja u zajednici uključujući i brigu o okolišu.
- **Uz neophodno osnaživanje vertikalne koordinacije, nužno je poticati horizontalnu suradnju na razini JLPS te angažiranost i podršku vezano za društveno poduzetništvo od strane postojećih institucija na regionalnoj i lokalnoj razini** kao što su to regionalne i lokalne razvojne agencije, potporne institucije za razvoj poduzetništva i dr. Pri tome bi trebalo razmotriti kako olakšati potpornim institucijama da pruže učinkovitu i djelotvornu podršku DP s obzirom da veći dio njih nije bio angažiran u pružanju takve podrške do sada.
- Ne manje važna preporuka je **sustavno jačanje vidljivosti koncepta DP**. S obzirom na izrazito slabu vidljivost u RH, potrebno je osmisliti put i uključiti bitne aktere, od samih društvenih poduzetnika do spomenutih razvojnih agencija, svih uključenih u realizaciju projekata DP te svakako medija. Ovom koraku predstoji svakako postizanje više razine svijesti o značaju DP. Umrežavanje i organizacija niza javnih rasprava, tribina i okruglih stolova, uz praćenje rezultata realiziranih aktivnosti i projekata društvenih poduzetnika od strane medija je svakako jedan od ključnih koraka za osnaživanje vidljivosti.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

### Uloga znanstvene zajednice i stručnjaka

- Definiranje daljnje uloga znanstvene zajednice u procesu osnaživanja DP je svakako značajna i nadovezana je, uz ostalo, **na optimalnu primjenu, tj. realizaciju u praksi *quadruple i quintuple helix modela***. U tom smislu, prilikom neophodnog osnaživanja daljnjih empirijskih istraživanja koja mogu poslužiti kao podloga ključnim donositeljima odluka prilikom provedbe mjera podrške DP, neophodna je bliska i kontinuirana suradnja akademske zajednice sa tijelima državne uprave na svim razinama kao i sa gospodarstvom i civilnim sektorom.
- Znanstvena zajednica i stručnjaci, uključujući i konzultante imaju bitnu ulogu i **prilikom osvješćivanja o značaju DP prilikom izrade i vrednovanja strateških programa**, od onih sektorskih na nacionalnoj razini (regionalna, poljoprivredna politika, politika razvoja malog poduzetništva, strategije nadovezane na socijalnu politiku i sl.) do Planova razvoja županija, gradova, općina, te svakako strategija lokalnih akcijskih grupa (LAGova). Pravovremeno vrednovanje, uz izravno doprinosi kontinuiranom unapređenju svake javne politike, pa tako i politike razvoja DP.
- Uz tijela državne uprave, ključne dionike na razini županija, razvojne agencije i druge razvojno angažirane institucije, znanstvena zajednica može dati značajan daljnji doprinos i podizanju svijesti o značaju DP u lokalnoj zajednici te među ključnim dionicima i nositeljima razvojne politike.
- Uloga znanstvene zajednice je i u **podizanju svijesti o značaju te podizanju razine znanja o novim razvojnim temama** koje su značajne za društveno poduzetništvo, a poglavito iz područja socijalne politike, lokalnog i regionalnog razvoja, bio-ekonomije, zaštite okoliša i dr.
- Dodatna uloga znanstvene zajednice je u **proučavanju širenju znanja temeljem uspješnih primjera dobre prakse sa društvenim poduzetništvom**, uključujući realizaciju EU i drugih razvojnih projekata iniciranih od strane društvenih poduzetnika. Pri tome valja naglasiti da je sve značajnije proučavanje postojećih primjera dobre prakse u inozemstvu te svakako u Hrvatskoj. Iz takvih primjera se najlakše ući, te se radi o naj jednostavnijem načinu neposrednog povezivanja društvenih poduzetnika na budućim projektima/inicijativama od zajedničkog interesa.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- Ima već prvih spomenutih odličnih iskustava sa **uvođenjem društvenog poduzetništva u studijske programe te je ovu praksu važno podržavati i financijski osnažiti**. Ukoliko studijski programi uključuju studijska putovanja, učenje kroz praksu i sl., rezultati će biti još snažniji te na dugoročnoj osnovi osigurati bolje razumijevanje i podršku DP kao i veći broj samih poduzetnika. Civilno ili socijalno angažiranje u okviru studijskih programa je također mogućnost za populariziranje i osnaživanje DP (Betts, Laud i Kretinin, 2018). Značajan je prostor za moguća poboljšanja u ovom segmentu u RH a dosadašnja iskustva valja vrednovati te rezultate vrednovanja koristiti prilikom daljnjeg unapređenja studijskih programa
- Uloga znanstvene zajednice je značajna i kod **podizanja svijesti i širenja razumijevanja i znanja o značaju koncepta socijalne ekonomije, socijalnog i ljudskog kapitala, ali i onih izuzetno zapostavljenih, pa dijelom i nedovoljno prepoznatih „kapitala“ u Hrvatskoj, teritorijalnog, okolišnog i podosta nerazvijenog „kapitala odnosa“**. Naime, upravo pred znanstvenom je zajednicom zadatak da zagovara i predloži smjernice za uvođenje i realizaciju koncepta participativne, integrirane i održive vladavine. Nadovezano, na znanstvenoj je zajednici da promiče vrijednosti društvenog poduzetništva ne samo u znanstvenim krugovima već u prvom redu među ključnim donositeljima odluka i dionicima. U tom smislu, posebnu pozornost traži **promoviranje koncepta socijalne ekonomije i socijalnog kapitala**, za koji je uspostavljanje povjerenja svih ključnih aktera i dionika je jedan od prvih koraka. Povjerenje će rezultirati boljom suradnjom, djelotvornijom koordinacijom, porastom odgovornost i vidljivijim ostvarenim razvojnim utjecajima.
- Konačno, s obzirom na izuzetan značaj postizanja **održivosti rezultata** provedenih projekata, znanstvena zajednica može kroz aktivnosti usmjerene na održivost projekata, a poglavito edukaciju, dati svoj doprinos ovom relevantnom pitanju.

Na daljnji razvoj DP ne bi bilo ispravno gledati samo u smislu rješavanja gorućih razvojnih ograničenja i istaknutih potreba. Iskorištavanje razvojnog potencijala, tj. postojećih prilika koje postoje u okruženju su također bitan faktor za njihov daljnji razvoj. Slijedom provedenog istraživanja moguće je zaključiti da je potencijal za razvoj DP u RH slabo iskorišten. Niz pozitivnih primjera rezultat je iznimnih individualnih napora i ulaganja. Podrška sa centralne i regionalne te lokalne razine je zanemariva a u većini županija nije niti vidljiva. Jedan od razloga za nedjelotvorno iskorištavanje razvojnog potencijala je odsustvo ili nedovoljna primjena ranije spomenutog integriranog pristupa razvoju, tj. horizontalnog razmatranja daljnjeg

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

razvoja DP u odnosu na druge nadovezane razvojne javne politike a među koje su izdvojene slijedeće: socijalna, regionalna, obrazovna, poljoprivredna, politika razvoja poduzetništva u cjelini, okolišna i dr.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

## LITERATURA

1. Arasti, Z., Zarei, H. & Didehvar, F. (2015). Identifying the evaluative indicators of regulatory policies for the development of social entrepreneurship. *Public Organization Review*, 15(3), 453-474. <https://doi.org/10.1007/S11115-014-0282-Y>
2. Babić, Z., & Baturina, D. (2020). Current Challenges and Future Potentials of Social Economy in Croatia. *Calitatea Vietii*, 23 (1), 5-23. <https://doi.org/10.46841/RCV.2020.01.02>
3. Bateman, M., & Maleković, S. (2003). *Support for Co-operative Development in Croatia – A Strategy for the Development of the Co-operative Sector in Croatia*. EU Cards Programme for Croatia, Zagreb.
4. Baturina, D. (2016) Utjecaj trećeg sektora na društveno ekonomski razvoj u RH. Doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska
5. Baturina, D. (2017). 'The New Kid in Town': Towards Shaping the Understanding of Social Entrepreneurship in Croatia, Social Enterprise Developments in the Balkans Joint Volume by the Balkan Social Enterprise Research Network, Editorial board: Simone Baglioni i dr., Skopje: Reactor - Research in action, 2017., str. 81-09
6. Baturina, D. (2018). A Critical Review of the First Strategy for the Development of Social Entrepreneurship in the Republic of Croatia 2015–2020 and Potential for the Development of the Sector. *Hrvatska javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 18 (2), 11–38. <https://doi.org/10.31297/hkju>
7. Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model. *Business Strategy and the Environment*, 26 (1), 1-17. <https://doi.org/10.1002/bse.1887>
8. Betts, S. C., Laud, R., & Kretinin, A. (2018). Social entrepreneurship: a contemporary approach to solving social problems. *Global Journal of Entrepreneurship*, 2(1), 31-40.
9. Bežovan, G. (2010). Achievements and challenges of the development of welfare mix in Croatia [Report] Zagreb, Croatia: CERANEO.
10. Bežovan, G., Matančević, J., & Baturina, D. (2016a). Social innovation as a contribution to strengthening social cohesion and alleviating the social crisis in the European urban

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- social programs. *Croatian Journal of Social Policy*, 23(1), 61–80.  
<https://doi.org/10.3935/rsp.v23i1.1279>
11. Bežovan, G., Matančević, J., & Baturina, D. (2016b). Identifying external and internal barriers to third sector development in Croatia (TSI National Report Series No. 5). Brussels, Belgium: Third Sector Impact.
  12. Drayton, W. (2002). The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business. *California Management Review*, 44 (3),120-132.  
<https://doi.org/10.2307/41166136>
  13. Dronjak, M. (2019). Influence of Institutional Business Factors on the Growth of Social Enterprises in Croatia. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 48 (5), 208-220.
  14. Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM(2010) 2020 final
  15. European Commission (2011) *Social business initiative—creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*.  
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:EN:PDF>
  16. European Commission (2015) *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*.<https://www.oecd.org/employment/leed/Croatia%20report%2025.11.16-FINAL.pdf>
  17. European Commission (2020) Social Enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report  
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274>
  18. Fowler, A. (2000). NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, 21 (4), 637-654.  
<https://doi.org/10.1080/713701063>
  19. Granados, M. (2018). Assessing the value dimensions of social enterprise networks. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 24 (3), 734-754.  
<https://doi.org/10.1108/ijebr-09-2016-0313>

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

20. Kedmenec, I., & Strašek. S. (2017). Are some cultures more favourable for social entrepreneurship than others?, *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, 30 (1), 1461-1476. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1355251>
21. Kolaković, M., Sisek, B., Turuk, M. (2015) Challenges and Opportunities of Social Entrepreneurship in Croatia. July 2015 Business & Economics Society International Conference, Business & Economics Society International (B&ESI), Global Business & Economics Anthology, Vol. II, December 2015, str. 92-101
22. Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a Global Standardized Methodology for Measuring Social Entrepreneurship Activity: The Global Entrepreneurship Monitor Social Entrepreneurship Study. *Small Business Economics*. 40(3), 693-714. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9398-4>
23. Magoulios, G. N., Kydros, D., Trichopoulou, A. (2019) Internationalization of Greek social enterprises as a sustainability and development strategy. *South-Eastern Europe Journal of Economics* 2, p 239-266.
24. Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, (1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
25. Maleković, S. (2002). Oslonac na razvitak „odozdo“ i lokalne razvojne institucije – moguća opcija za razvitak sela u Hrvatskoj. U: *Prostor iza: kako modernizacija mijenja hrvatsko selo / uredili Maja Štambuk, Ivan Rogić, Anka Mišetić*. Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, str. 305-332. – ISBN 953-6666-24-3 (Biblioteka Zbornici; knj. 17).
26. Maleković S., Puljiz J. Poticanje društveno-gospodarskog razvoja kao temeljni zadatak regionalne i lokalne samouprave, Savjetovanje: Kakvu lokalnu i regionalnu samoupravu želimo, (ur.: J. Barbić), Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Znanstveno vijeće za državnu upravu, pravosuđe i vladavinu prava, Zagreb, 2010, str. 199-222. – ISBN 978-953-154-932-5
27. Maleković, S., Puljiz, J., Tišma, S. (2011). New Opportunities for Regional and Local Actors in Croatia in Supporting Socio-Economic Development, Southeastern Europe, Brill, Leiden, The Netherlands, Vol. 35, No.2 2011, page 168-190, ISSN 0094-4467.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

28. Maleković, S., Tišma S. (2011). Evaluating Pre Accesion Assistance – Rethinking its Effectiveness in Promoting Developmental Change. 9th International Conference on Enterprise in Transition, University of Split, May 25-28, 2011, Bol, (CD-ROM), str. 90-100.
29. Maleković, S., Keser, I., Tišma, S. (2016). The importance of entrepreneurial learning on the example of the South East European Center for entrepreneurial learning in Croatia // *The European Journal of Applied Economics*, 13 (1); 60-71 doi:10.5937/ejae13-8885
30. Maleković, S., Puljiz, J., & Keser, I. (2018). Utjecaj kohezijske politike na regionalnu politiku i razvoj Hrvatske. In: Samardžija, V. (ed.) *Izazovi provedbe europskih politika u Hrvatskoj*. Zagreb: Institut za razvoj i međunarodne odnose, 113-142. ISBN 978-953-6096-84-8.
31. Odak Krasić, S., & Šaravanja, I. (2015). Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj kao način financiranja djelovanja udruga. *Obrazovanje za poduzetništvo - znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*. 5 (2), 115-131.
32. Perić, J., & Dalić, A. (2014). Social entrepreneurship in Croatia: Do regional disparities influence young people's perception of social entrepreneurship as a potential career path? *Ekonomski vjesnik / Econoviews*, 27 (1), 81-92. <https://hrcak.srce.hr/127783>
33. Petričević, T. (2012). Zakonodavni i institucionalni okvir za razvoj društvenog poduzetništva u jugoistočnoj Europi, CEDRA, Čakovec.
34. Santos, F.M. (2009) A Positive Theory of Social Entrepreneurship, INSEAD Faculty & Research Working Paper, 2009/23/EFE/ISIC
35. Sarri K., & Trichopoulou A. (2017). Entrepreneurship and Social Economy. The Perspective of Gender, Tziolas Publications. Greek Edition.
36. Šajfra, P., & Strmota, L. (2020). Društveno poduzetništvo: glavne odrednice i prikaz slučaja. *Obrazovanje za poduzetništvo / Education for entrepreneurship*, 10(1), 205-219. <https://doi.org/10.38190/ope.10.1.12>
37. Shaw, E. (2004). "Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial? *Qualitative Market Research. An International Journal*. 7 (3), 194-205. <https://doi.org/10.1108/13522750410540209>

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

38. Smith, B. R., & Stevens, C. E. (2010). Different types of social entrepreneurship: the role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship & Regional Development An International Journal*. 22 (6), 575-598. <https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488405>
39. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine (2015), Vlada RH, [www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-društvenog-poduzetništva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf](http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-društvenog-poduzetništva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf)
40. Šimleša, D., Bušljeta Tonković, A., & Puđak, J. (2016). Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene. *Revija za sociologiju*. 46(3), 271–295. <https://doi.org/10.5613/rzs.46.3.2>.
41. Šimunković, M., Milojević, D., & Katavić, I. (2018). Prilike za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj na temelju europskih iskustava dobre prakse. *Obrazovanje za poduzetništvo / Education for Entrepreneurship*, 8 (1), 109-124.
42. Širola, D. (2014) Poduzetništvo. Veleučilište u Rijeci, Rijeka.
43. Tišma, S. Maleković, S., Jelinčić, D., A., Mileusnić Škrtić, M., & Keser, I. (2022). From science to policy: how to support social entrepreneurship in Croatia. *Journal of risk and financial management*, 15 (23), 1-19. <https://doi.org/10.3390/jrfm15010023>
44. Tosics, Ivan. (2011). Governance challenges and models for the cities of tomorrow. Budapest: Metropolitan Research Institute. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow\\_governance.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow_governance.pdf)
45. Vidović, D. (2012). Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj. Doktorska disertacija, Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu. Preuzeto sa CROSBIB bibliografije: <https://www.bib.irb.hr/611357>
46. Vidović, D. (2019). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country Report: Croatia. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
47. Vidović, D., & Baturina, D. (2021). Social Enterprise in Croatia: Charting New Territories. Social Enterprise. in *Central and Eastern Europe Theory, Models and Practice /*

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

- Defourny, J., Nyssens, M. (ed.). London, New York: Routledge, 40-55.  
<https://doi.org/10.4324/9780429324529-4>
48. Vidović, D., & Rakin, D. (2017). Social Entrepreneurship and the Revitalization of the Cooperative sector: Emergence of Social Cooperatives in Croatia and Serbia. *Social Enterprise Developments in the Balkans*, 7-22.
49. Vojvodić, I., & Šimić Banović, R. (2019). Analiza socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj s komparativnim osvrtom na regulatorni okvir. *Pravni vjesnik*, 35(2), 105-135.  
<https://doi.org/10.25234/pv/8023>
50. Vrednovanje djelotvornosti, učinkovitosti i učinka Operativnog programa učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. Grupa 7: Vrednovanje društvenog poduzetništva, Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike i WYG, dostupno na: [http://www.esf.hr/wordpress/wpcontent/uploads/2021/11/Zavrs%CC%8Cnoizvjes%CC%8C%CC%81e\\_vrednovanje-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva.pdf](http://www.esf.hr/wordpress/wpcontent/uploads/2021/11/Zavrs%CC%8Cnoizvjes%CC%8C%CC%81e_vrednovanje-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva.pdf)
51. Vuković, V., Kedmenec, I., & Detelj, K. (2017). *Discourse of Social Entrepreneurs in Croatia*. RSEP International Conferences on Social Issues and Economic Studies, 5th RSEP Social Sciences Conference, Barcelona, 13-19. DOI: <https://doi.org/10.19275/RSEPCONFERENCES104>
52. Williams, C. C. & Nadin, S. (2011). Beyond the commercial versus social entrepreneurship divide. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 118-129.  
<https://doi.org/10.1108/17508611111156592>
53. Zrilić, N., & Širola, D. (2014). Socijalno poduzetništvo – nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 2 (1), 59-76.

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

**KONTAKTI:**

Ured: Brnaze 410, 21230 Sinj

Tel: +385 95 5765960

e-pošta: [socialbiz@cerura.hr](mailto:socialbiz@cerura.hr); [d.ruralis@gmail.com](mailto:d.ruralis@gmail.com)

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

Više informacija o EU fondovima na: [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr) i [www.esf.hr](http://www.esf.hr)

Sadržaj teksta isključiva je odgovornost Centra za ruralni razvoj CERURA HR



[www.esf.hr](http://www.esf.hr)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054