

---

# SMJERNICE ZA RAZVOJ JAVNIH POLITIKA – KOMUNIKACIJSKI KANALI DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA I NOSITELJA JAVNIH POLITIKA TE INSTITUTI POTPORE

---

Projekt “Dijalogom do Hrvatske  
mreže za društveno poduzetništvo“

---

Institut za razvoj i međunarodne  
odnose – IRMO

Zagreb, kolovoz, 2022.

---

# IRMO

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

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. METODOLOŠKI OKVIR ZA IZRADU SMJERNICA</b> .....	<b>3</b>
<b>3. KOMUNIKACIJSKI KANALI DP I NOSITELJA JAVNIH POLITIKA TE INSTITUTI POTPORE</b> .....	<b>4</b>
<b>3.1. Drugačiji pristup vladavini</b> .....	<b>6</b>
<b>3.2. Vrednovanje politike društvenog poduzetništva</b> .....	<b>13</b>
<b>4. REZULTATI PROVEDENIH FOKUSNIH GRUPA I ANKETA</b> .....	<b>16</b>
<b>5. OTVORENA PITANJA VEZANA ZA OSNAŽIVANJE KOMUNIKACIJSKIH KANALA DP I NOSITELJA JAVNIH POLITIKA</b> .....	<b>18</b>
<b>6. SMJERNICE ZA RAZVOJ KOMUNIKACIJSKIH KANALA DP I NOSITELJA JAVNIH POLITIKA TE INSTITUTI POTPORE</b> .....	<b>19</b>
<b>REFERENCE</b> .....	<b>24</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

Smjernice za razvoj javnih politika s fokusom na komunikacijskim kanalima DP i nositeljima javnih politika te institutima potpore integralni su dio istraživanja koje se provodi u sklopu projekta „Dijalogom do Hrvatske mreže za društveno poduzetništvo“ kojem je cilj ojačati kapacitete OCD-a za partnerski odnos sa slijedećim ciljnim skupinama: organizacijama civilnog društva (50) socijalnim partnerima (30 poduzetnika i 4 sindikata) HZZ (10), Centrima za socijalnu skrb (10), jedinicama regionalne i lokalne samouprave (20) i znanstvenim organizacijama (5). Provedbom ispitivanja javnog mnijenja i potreba društva, znanstvenim istraživanjima, izradom smjernica i analiza društvenog utjecaja te strukturnog dijaloga svih dionika i donositelja odluka cilj projektnih aktivnosti je doprinijeti razvoju društvenog poduzetništva te uspostaviti Hrvatsku mrežu za društveno poduzetništvo kao alat stalnog dijaloga.

Ovaj dokument predstavlja jednu od osam predviđenih smjernica za javne politike izrađenih u okviru projekta. Preostale smjernice su: 1. društveno poduzetništvo i mladi; 2. zakonodavni okvir i društveno poduzetništvo; 3. društveno poduzetništvo, ranjive skupine i socijalne usluge; 4. društveno poduzetništvo u poljoprivredi; 5. društveno poduzetništvo i obrazovni sustav; 6. porezna politika i društveno poduzetništvo te 7. državna imovina u funkciji društvenog poduzetništva.

U prvom dijelu dokumenta prikazan je kratki osvrt na relevantne teme koje se odnose na komunikacijske kanale DP i nositelje javnih politika te institute potpore a potom se razmatraju smjernice za razvoj javnih politika u navedenom području. Izvorište za razradu smjernica su rezultati desk i terenskog istraživanja, odrađeni dodatni intervjui te strateški razvojni dokumenti relevantni za segment komunikacijskih kanala DP i nositelja javnih politika te instituta potpore.

## 2. METODOLOŠKI OKVIR ZA IZRADU SMJERNICA

Spomenuto desk istraživanje kroz izrađenu studiju u okviru ovog projekta „Strategija društvenog poduzetništva – Gdje smo?“ dalo je temeljni uvid u problematiku društvenog poduzetništva, uključujući u segmentu komunikacijskih kanala DP i nositelja javnih politika te instituta potpore. Desk istraživanje je dalo uvid u ključna razvojna ograničenja za daljnji razvoj DP, dio kojih se odnosi i na komunikacijske kanale DP i nositelje javnih politika te institute potpore.

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

Nalazi opsežnije SWOT analize te sagledavanje postojećeg razvojnog potencijala za razvoj DP poslužili su kao argumentirana podloga za predlagane potreba, a koje su bile osnova za definirane daljnjih smjernica koje su tematski grupirane. U cjelini gledajući, u određenoj je mjeri primijenjen pristup strateškog planiranja s obzirom da se prvo sagledalo stanje (pozitivna i negativna obilježja), tj. snage i slabosti, kao i prijetnje i prilike u okviru SWOT analize, te su ti nalazi poslužili za definiranje ključnih potreba te u konačnici Smjernica.

### 3. KOMUNIKACIJSKI KANALI DP I NOSITELJA JAVNIH POLITIKA TE INSTITUTI POTPORE

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., 2015). 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). Nedostatak istraživanja je prisutan i u Hrvatskoj, što dodatno naglašava nužnost realizacije svih do sada predloženih smjernica. Za realizaciju istraživanja, uz ostalo, bitno je raspolagati svim potrebnim podacima, a što je u RH otežano činjenicom da još uvijek nije izrađen registar društvenih poduzeća. 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). Radi se o osnovnom koraku koji je značajan za izradu analiza i daljnje praćenje stanja i napretka u sektoru kao osnovu za daljnje predlaganje mjera i praćenje njihove provedbe.

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 razmatanja komunikacijskih kanala DP i nositelja javnih politika te instituta potpore **nameću se dva pitanja.**

- Prvo se odnosi na to 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 razvojnom i strateškom promišljanju kao osnove za *policy* djelovanje usmjereno na unapređenje razvoja DP u RH.

Znanstvena istraživanja imaju bitnu ulogu kada je riječ o preporukama za *policy* djelovanje temeljem proučavanja postojećih hrvatskih i inozemnih iskustava. Uz do sada realizirana znanstvena istraživanja, za razvoj sektora 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, među ostalim, istaknuto poticanje društvenog poduzetništva u smislu strateške aktivnosti u području zapošljavanja.

Kada je riječ o komunikacijskim kanalima valja u prvom redu spomenuti **ključne dionike koji čine institucionalni okvir ekosustava za razvoj DP a kojeg čine, 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) i dr..** Ipak, ukoliko se razmatra EU praksa, slijedom ključnog značaja DP za lokalnu zajednicu, upravo lokalna i regionalna razina bi trebale imati daleko istaknutiju ulogu u podržavanju DP u predstojećem razdoblju i provedba specifičnih mjera podrške će biti nužna i sa nižih razina a to se svakako odnosi i na mjere vezane za komunikacijske kanale DP i nositelja javnih 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

### 3.1. Drugačiji pristup vladavini

#### *Integrirani pristup prilikom sagledavanja mogućnosti za osnaživanje komunikacijskih kanala društvenog poduzetništva i nositelja javnih politika te instituta potpore*

Optimalni komunikacijski kanali i instituti potpore najuže su vezani za pristup razvojnom upravljanju, tj. vladavini, i to na svim razinama. Rezultati djelovanja DP će u velikoj mjeri ovisiti o djelotvornosti i učinkovitosti upravljanja a među ostalim, ona je rezultat uspješne horizontalne i vertikalne koordinacije. Baturina (2018) upozorava na činjenicu da razvojem DP pretežito upravlja država dok je u javnoj upravi **naglašena slaba osviještenost o društvenom poduzetništvu kao i naglašeno pomanjkanje, uz horizontalne, i vertikalne koordinacije.** Jer, i u uvjetima optimalne suradnje, učinkovitog protoka informacija, umreženosti te zajedničke potporne uloge dionika i aktera na županijskoj i lokalno razini, ukoliko njihovo djelovanje nije koordinirano sa ključnim dionicima na centralnoj razini, bitni pomaci neće biti vidljivi te poduzete mjere djelotvorne. Pri tome valja naglasiti da je **odmak od centraliziranog i pretjerano administriranog pristupa neophodan u Hrvatskoj.** Tako Bežovan, Matančević i Baturina (2016) ocjenjuju da unatoč iskustvima u susjednim zemljama **razmjena dobre prakse nije u dovoljnoj mjeri prepoznata kao instrument politike, a ograničenje pripisuju upravo pretjeranoj centralizaciji i birokratizaciji.**

Niz istaknutih stručnjaka u Hrvatskoj govori o drugim ograničenjima za daljnji razvoj DP u Republici Hrvatskoj, a koja su relevantna kada govorimo o komunikacijskim kanalima i institutima potpore. Primjerice, odmah je vidljivo da **izuzetno poželjan, integriran, multisektorski pristup u provedbi politike društvenog poduzetništva u Hrvatskoj nije vidljiv.** Radi se o jednom od ključnih ograničenja s obzirom na spomenutu činjenicu da se DP izuzetno naslanja na politiku razvoja poduzetništva, socijalnu politiku, politiku regionalnog razvoja, politiku zapošljavanja, politiku zaštite okoliša, poljoprivrednu politiku i druge. **U odsustvu primjene integriranog pristupa onemogućena je 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.

**Neshvaćanje značaja integriranog pristupa sagledavanju razvoja DP jedan je od razloga za slabo korištenje razvojnog potencijala sektora.** Bez horizontalnog razmatranja razvoja DP, tj. sagledavanja

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

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).

Primjer međusobno povezanih javnih politika je onaj 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 i nadovezanih razvojnih politika, uz naglašeno osnaživanje komunikacijskih kanala. 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 razvojni 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, Maleković, Polić, 2003). **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. Osnaženi komunikacijski kanali imaju značajno mjesto kada je u pitanju rušenje spomenutih „silosa“.** Sagledavanje DP u kontekstu povezanosti sa drugim javnim politikama dolazi do izražaja i kroz socijalnu konkurentnost i poboljšanje kvalitete življenja na lokalnoj razini (Kolaković, Šišek i Turuk, 2015) što dodatno naglašava njihov značaj i za razvijena, ali poglavito manje razvijena područja RH u kojima je pružanje kvalitetnih socijalnih usluga poseban izazov. Iz spomenutog je jasno do koje mjere je ovakvo sagledavanje razvoja DP značajno kada govorimo o komunikacijskim kanalima i institutima potpore društvenom poduzetništvu. **Primjena integriranog pristupa i međuosnažujuće djelovanje mjera iz niza nadovezanih resora neće biti izvedivo u odsutnosti naglašeno učinkovite i djelotvorne suradnje svih nadovezanih tijela i dionika.**

Nužnost integriranog sagledavanja problematike dolazi do izražaja i temeljem činjenice da se niz relevantnih strateških dokumenata u RH referira na koncept društvenog poduzetništva, a odnose se, primjerice, na područja razvoja civilnog društva, suzbijanje siromaštva i socijalne isključenosti, razvoj poduzetništva i razvoj ženskog poduzetništva i dr.. Koncept DP se evidentno vrlo naglašeno dotiče niza drugih sektora/politika. Ova činjenica dodatno naglašava važnost spomenute horizontalne koordinacije tijela državne uprave i drugih relevantnih institucija, a upravo horizontalna koordinacija je slabo razvijena u RH. **Horizontalna koordinacija je u određenoj mjeri razvijena kada je u pitanju regionalna politika, turizam i u manjoj mjeri neke druge javne politike, no ovaj vid koordinacije, te slijedom i komunikacijski kanali su u cjelini slabije razvijeni kada je riječ o društvenom poduzetništvu.**

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

### *Pristup razvoju odozdo*

Analizirani primjeri u okviru izrađene Studije u okviru ovog projekta - „Strategija DP – gdje smo“ **podsjecaju na značaj „pristupa 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>1</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 razvojnom 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 proces u okviru kojega javni, poslovni i sektor civilnog društva zajedno rade kako bi stvorili povoljnije uvjete za razvoj i konkurentnost lokalnoga gospodarstva i u tom je smislu najuže vezan za komunikacijske kanale DP i nositelja javne politike.

**Pristup razvoju odozdo prioritetan značaj pridaje lokalnoj zajednici, lokalnim razvojnim inicijativama, lokalnim akterima i dionicima te njihovom umrežavanju, suradnji i povjerenju.** U tom je smislu nužno spomenuti koncept 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 čimbenika razvoja poput spomenute umreženosti lokalnih dionika, poduzetnika, važnost njihova međusobnog povjerenja, otvorenosti i spremnosti na suradnju, njihov zajednički sustav vrijednosti i normi ponašanja, kulturno naslijeđe i druge čimbenike a koji se mogu povezati s pojmovima društvenog kapitala i kapitalom odnosa** (eng. „relational capital“) (Maleković, Tišma i Puljiz, 2011). 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

<sup>1</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



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

**DIJALOGOM DO HRVATSKE  
MREŽE ZA DRUŠTVENO  
PODUZETNIŠTVO**

Kodni broj: UP.04.2.1.06.0054

odnosno regije. To podrazumijeva obrazloženu 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. Važnost sudjelovanja lokalne zajednice u odlučivanju naglašava i naš prepoznat ključni razvojni akter, Milan Medić.<sup>2</sup>

Kada je riječ o teritorijalnom, socijalnom i kapitalu odnosu, umreženosti te ključnoj ulozi lokalnih i regionalnih dionika, neminovno je osvrnuti se na razinu županija koja također ima značajnu, iako izuzetno zanemarenu ulogu kada je riječ o komunikacijskim kanalima na nižim razinama. Ipak, 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 relevantna za komunikacijske kanale DP i nositelja javnih politika

- slaba koordinacija, praćenje i rješavanje potreba/izazova DP
- slaba suradnja županijskih dionika sa akademskom zajednicom, gospodarstvom, ali i sa JLPS i nacionalnom razinom vezano za rješavanje ograničenja daljnjem razvoju DP
- slabi institucionalni kapaciteti (nedovoljno poznavanje problema s kojima su suočeni DP te način njihova rješavanja)
- inertnost dionika vezano za organiziranje rasprava te promišljanje daljnjeg razvoja DP sa društvenim poduzetnicima, stručnjacima i drugim akterima
- 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

<sup>2</sup> Navedeno je istaknuto na radionici o Ulozi LAG-ova u jačanju DP – dodana vrijednost LEADER-CLLD-a, održanoj u Sošicama u srpnju 2022.

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

- važnost zadrugarstva zanemarena od strane ključnih dionika
- niska razina suradnje dionika reflektirana u slaboj vidljivost koncepta DP

**POSLEDIČNO, 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.

Spomenuta ograničenja nameću potrebu iznalaženja rješenja vezano za komunikacijske kanale DP i nositelja javnih politika te institute potpore koji su u jednakoj mjeri značajni kada je riječ o županijskoj, kao i centralnoj razini. Jer, **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 one sa centralne razine. Njihova uloga je značajna u promoviranju koncepta CLLD (community led local development /razvoj potaknut od strane lokalne zajednice) koji se izuzetno podupire kroz LEADER program u Hrvatskoj te ga podržava i na svaki mogući način zagovara i potiče nekoliko ključnih razvojnih aktera, a među kojima prioritetno mjesto ima Milan Medić iz LAG-a Vallis Colapis. Sve spomenuto se nadovezuje na ključan doprinos DP razvoju zajednice o čemu je bilo više riječi u studiji realiziranoj u okviru projekta „Evaluacija Strategije DP – Gdje smo“ kao i u okviru Smjernica za DP u poljoprivredi. Uključivanje ovakvih aktera u ključne rasprave te prilikom formuliranja strateških programa za DP je od prioritetnog značaja za osnaživanje komunikacijskih kanala kao i za razvoj politike usmjerene na DP u cjelini.**

Analiza stanja na terenu te održani intervjui naglašavaju da je vrlo teško bilo što pokretati ili promijeniti u društvu u odsustvu podrške sa nižih razina upravljanja te **bliske suradnje javnog, privatnog i civilnog sektora, a pogotovo je teško upravljati većim, kompleksnijim projektima za koje je ova suradnja od izuzetne važnosti. Županijske institucije, poglavito regionalne i lokalne razvojne agencije, inkubatori i sl. mogu imati bitnu ulogu prilikom pružanja potpore kada su u pitanju neki od istaknutih problema DP, od prezahtjevne i nerazumljive administracije do postizanja održivosti rezultata projekata. Društvenim poduzetnicima su potrebna znanja iz poslovnog sektora te 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. Komunikacijski kanali DP i nositelja javne politike su ovisni o razini i kvaliteti ove suradnje.**

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

### Primjena quadruple helix modela

Spomenuta važnost suradnje naglašava nužnost primjene participativnog pristupa u smislu angažiranja svih ključnih aktera, samih društvenih poduzetnika i drugih članova lokalne zajednice kako bi se omogućio kontinuiran i sustavni protok informacija, zajedničko promišljanje rješenja, kontinuirane rasprave o poželjnim smjernicama za daljnji održivi razvoj lokalne zajednice te uključenost svih grupacija građana na koje se projekti koji se pokreću odnose.

Za osnaživanje komunikacijskih kanala DP i nositelja javne politike u tom je smislu značajna djelotvorna i učinkovita primjena **quadruple 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 u RH. Peta, „horizontalna“ sastavnica ovog modela<sup>3</sup>, je u određenoj mjeri zasebna iako izuzetno povezana sa prethodne četiri sastavnice (*helixa*) s obzirom na važnost maksimalnog uvažavanja prirodnog okruženja i održivog razvoja bez čega nema više promišljanja razvoja niti jednog sektora javne politike. Bolja koordinacija, kontinuirana sustavna suradnja svih spomenutih bi u dugoročnijem razdoblju zasigurno rezultirala optimalnijim iskorištavanjem postojećih te stvaranjem novih komunikacijskih kanala. Ovo pitanje, slijedom prethodno istaknutog u ovom poglavlju, dodatno naglašava potrebu za uvođenjem novih oblika vladavine. 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, značajno s aspekta promišljanje budućih instituta potpore, za sada velikim dijelom još uvijek predstavlja značajan izazov za sve uključene dionike u Hrvatskoj. Razmatranje europskih iskustava je u ovom smislu svrhovito. Primjerice, u nizu zemalja je značajno bilo **formiranje koordinacijskih tijela koja su, uz ključne javne aktere, uključivala i predstavnike zainteresiranih skupina, stručnjake, građane i dr.. U tom smislu, omogućavanje participativnog upravljanja, u okviru kojeg se nova rješenja kreiraju „sa“ građanima, upravo kroz segment društvenog poduzetništva, otvara prostor za civilno angažiranje, kreativnost i koheziju te stvaranje novog znanja, nužnog za pokretanje razvojnih promjena. Građani i razvojni akteri na**

<sup>3</sup> Ranije u okviru projekta je bilo više riječi o quintuple helix modelu, sa petom uzvojnicom/helixom, no za komunikacijske kanale peta uzvojnica nije presudna, tako da je u ovom poglavlju fokus na quadruple helix modelu.

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

lokalnoj razini, uz OCD, ključne dionike i tijela u javnom sektoru, u suradnji sa akademskom zajednicom, mogu značajno pospješiti osnaživanje komunikacijskih kanala DP i nositelja javne politike. Na taj način je olakšan snažniji protok i transfer znanja i iskustva s ciljem pospješivanja razvoja DP kroz stalne rasprave i zajedničko preispitivanje nužnih promjena.

### *Ključna uloga organizacija civilnog društva*

Organizacije civilnog društva, kao jedan od *helixa* u ranije spomenutom modelu, u svakom pogledu sve je naglašenija kada je riječ o novim oblicima participativne vladavine, a nju su prepoznali i ispitanici u okviru projekta, koji vrlo pozitivno ocjenjuju rad i ulogu OCD koje svojim aktivnostima promiču DP kod građana i doprinose ostvarivanju određenih društvenih i ekoloških ciljeva. Kada je riječ o komunikacijskim kanalima DP i nositelja javnih politika, valja naglasiti, među ostalim, njihovu ulogu u sljedećem<sup>4</sup>:

- poboljšanju kvalitete propisa i javnih usluga te pružanje alternativnih ili novih usluga za korisnike
- njihovu stručnost, dugogodišnje iskustvo te vještine u iznalaženju inovativnih rješenja
- podjelu odgovornosti prilikom donošenja odluka
- osiguravanju naglašenije otvorenosti, transparentnosti i odgovornost nositelja javnih politika
- izgradnji povjerenja u institucije vlasti
- informiranju i osvještavanju javnosti o pojedinim razvojnim problemima
- zagovaranje kod nadležnih nositelja javnih politika
- osnaživanju participativnog upravljanja

Ovakva uloga OCD naglašava njihov značaj kada je riječ o komunikacijskim kanalima DP i nositelja javnih politika, **što samo naglašava nužnost njihova sudjelovanje u radnim skupinama i savjetodavnim tijelima kada je riječ o procesu formuliranja novih politika tj. programa/strategija koji su osnova za provedbu politika. U tom je smislu nužno njihovo uključivanje prilikom formuliranja nove Strategije razvoja DP. Kroz poticanje transparentnosti i inkluzivnosti, njihova je uloga istaknuta kroz četiri**

<sup>4</sup> Dijelom istaknuto u prezentaciji Igora Vidačaka, člana IRMO tima, na radionici održanoj u okviru projekta 18.1.2022.

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

**ključne razine sudjelovanja javnosti u kreiranju javne politike – razina informiranja, savjetovanja, uključivanja te partnerstva (Kodeks Vijeća Europe, 2019).**

Nadovezano na spomenut *quadruple helix* model, uloga OCD u smislu osnaživanja komunikacijskih kanala biti će bitno osnažena u uvjetima **bliske suradnje sa akademskom zajednicom. Daljnji bitan preduvjet je isti koji se odnosi i na stručnjake koji vrednuju izradu programa/strategija koji su osnova za provedbu javne politike – nužno je jedne i druge uključiti pravovremeno prilikom procesa formuliranja programa/politike.**

### 3.2. Vrednovanje politike društvenog poduzetništva

Kada je riječ o vladavini, neizostavno je osvrnuti se na vrednovanje program/strategija koji su osnova za provedbu politike te za njeno kontinuirano unapređenje. Među ključnim kriterijima vrednovanja su djelotvornost i učinkovitost, oba presudna i prilikom razmatranja komunikacijskih kanala i instituta potpore DP. Ograničenje za provedbu politike te djelotvorno upravljanje je dijelom zasigurno u činjenici što je vrednovanje postojeće Strategije razvoja društvenog poduzetništva realizirano tek nakon razdoblja koje je Strategija obuhvatila, tj. tijekom 2021. godine. Na taj način je izostala prilika da se detektirana ograničenja i predložene preporuke primjene tijekom razdoblja koje je Strategija obuhvatila. Drugim riječima, svrhovitost vrednovanja tijekom provedbe programa nije ostvarena te poboljšanje u provedbi politike nije moglo uslijediti u razdoblju obuhvaćenom Strategijom. Time je propuštena prilika da se nakon prve tri do četiri 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, temeljem čega bi se unaprijedila provedba Strategije, a time i provedba politike. Iako zakašnjelo, vrednovanje Strategije razvoja DP je koncem 2021. dovršeno i neke od preporuka izuzetno su značajne i kada je riječ o komunikacijskim kanalima i mjerama koje je nužno poduzeti prilikom formuliranja nove Strategije i predlaganja novih mjera potpore.

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

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

Izdvojene preporuke vrednovanja po pojedinim evaluacijskim kriterijima, ključne kada je riječ o komunikacijskim kanalima:

#### Relevantnost

- **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 prioriterno treba razviti službenu evidenciju društvenih poduzeća.**
- **Osnivanje Savjeta za razvoj društvenog poduzetništva.**

#### Efektivnost

- **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. Ključna uloga u ovom procesu očekuje se od strane institucije koja će biti nadležna za razvoj društvenog poduzetništva.**
- Razvoj institucionalnog, strateškog i zakonodavnog okvira. **Proces treba predvoditi strukturna 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**).

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

#### Učinak

- **Potrebno je razviti jasne strateške smjernice razvoja svih elemenata ekosustava DP a koje uključuju:**
  - 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.

*Izvor: obrada autora slijedom preporuka realiziranog vrednovanja*

Kao što je vidljivo i iz ovog vrlo sažetog prikaza nekoliko preporuka iz provedenog vrednovanja, evaluatori su nastavno na odlično odrađen analitički dio detektirali konkretne smjernice i preporuke nositeljima odlučivanja, a spomenute su važne kada je riječ o osnaživanju komunikacijskih kanala i instituta potpore.

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 podizanju 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.

Za djelotvorno upravljanje i postizanje očekivanih i održivih rezultata značajna je realizacija i drugog oblika vrednovanja koje bi trebalo uslijediti, a tiče se razvoja metodologije o ocjenjivanju učinaka društvenih poduzeća (Baturina, 2018). Nije moguće govoriti o mjerama potpore u odsustvu primjene kontinuiranog i sustavnog ocjenjivanja učinaka djelovanja društvenih poduzeća. Prva i druga vrsta

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

vrednovanja svakako su međuovisni i prilikom daljnje provedbe politike trebati će uzeti u obzir rezultate i jednog i drugog vrednovanja/evaluacije.

Konačno, treba naglasiti da je za djelotvornu provedbu politike bitno i vrednovanje nakon provedbe Strategije a optimalno je realizirati ovakvo vrednovanje ne u godini završetka razdoblja koje pokriva Strategija, već nekoliko godina nakon završetka provedbe određenog razvojnog programa, tj. Strategije. Tek nalazi ovakvog vrednovanja (vrednovanja nakon provedbe, tj. „ex-post“ evaluacija) omogućavaju uvid u učinke i održivost realiziranih mjera te su ključna osnova za daljnje unapređenje politike i instituta potpore. Ovakvo vrednovanje tek predstoji u ovom segmentu te bi nalazi ex-post evaluacije svakako dali vrlo objektivnu sliku ograničenja i potreba kada su u pitanju komunikacijski kanali nositelja javnih politika te instituta potpore.

## 4. REZULTATI PROVEDENIH FOKUSNIH GRUPA I ANKETA

Na temu Komunikacijski kanali DP i nositelja javnih politika te instituti potpore, u sklopu projekta „Dijalogom do Hrvatske mreže za društveno poduzetništvo“, organizirano je 6 fokus grupa u kojima je ukupno sudjelovalo 51 sudionika (1. grupa=11 sudionika; 2. grupa=8 sudionika; 3. grupa=7 sudionika; 4. grupa=10 sudionika; 5. grupa=7 sudionika; 6. grupa=8 sudionika).

Rezultati provedenog istraživanja ukazuju kako 22 sudionika smatra da je postojeće stanje vezano za Komunikacijske kanale DP i nositelje javnih politika te institute potpore loše, odnosno da se ne prodire dovoljno do ciljnih skupina. Njih 8 nije uopće upoznato sa postojećim stanjem.

S druge strane, 7 sudionika kao dobru stranu navode načelnu komunikaciju i razmjenu mišljenja, a 10 sudionika ocjenjuje vrlo pozitivno rad i ulogu organizacija civilnog društva koje svojim aktivnostima promiču DP kod građana i doprinose ostvarivanju određenih društvenih i ekoloških ciljeva.

Veliki broj sudionika kao prijedloge za poboljšanje komunikacijskih kanala navodi kako je potrebno organizirati **veći broj sastanaka, radionica i seminara na ovu temu gdje bi budući korisnici došli**

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

**do novih saznanja te intenzivnije koristiti društvene mreže i nove tehnologije za razmjenu komuniciranja.**

Na pitanje o dosadašnjim iskustvima sa komunikacijskim kanalima, veliki broj sudionika istraživanja, njih 31, je navelo kao primjer najbolje prakse projekte sufinancirane iz ESF-a gdje se putem **projektnog elementa promidžba i vidljivost promiče društveno poduzetništvo i aktivnosti projekta (radionice, konferencije, okrugle stolove, tv i radio emisije, priopćenja, konferencije za medije, intervjui, letci, brošure).** Istovremeno, 10 sudionika nije dovoljno upoznato sa Komunikacijskim kanalima DP i nositeljima javnih politika te institutima potpore.

Na pitanje o kapacitetima za postizane djelotvornih i učinkovitih komunikacijskih kanala te provedbu javnih politika relevantnih za DP, veliki broj sudionika, njih 32 nije upoznato s navedenim, njih 11 smatra da nisu dostatni kapaciteti kao što je znanje i iskustvo u DP, a s druge strane 7 sudionika smatra da su dostatni kapaciteti za uspješno djelovanje KK kao što su broj angažiranih, znanje i iskustvo.

Provedenim anketnim upitnicima obuhvaćena su različita pitanja od općih prema specifičnim, primjerice od samog djelokruga rada društvenih poduzeća u Hrvatskoj do kontekstualizacije branitelja u DP. Uzorak je obuhvatio 526 ispitanika podijeljenih u nekoliko ciljanih skupina: nezaposleni, članovi socijalnih zadruga, mladi, poljoprivrednici i zaposlenici društvenih poduzeća.

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%),**

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

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%).

## 5. OTVORENA PITANJA VEZANA ZA OSNAŽIVANJE KOMUNIKACIJSKIH KANALA DP I NOSITELJA JAVNIH POLITIKA

Nakon sagledavanja nalaza temeljem realiziranog desk istraživanja te nalaza terenskog istraživanja, nameće se niz pitanja, a među njima valja izdvojiti sljedeća:

### KLJUČNA OTVORENA PITANJA

- 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?)
- Na koji način uključiti sve bitne predstavnike lokalne zajednici i lokalne aktere u promicanje razvoja DP (uključujući kroz veći broj javnih rasprava (prijedlog fokusnih grupa)
- KAKO lokalne i regionalne dionike i javna tijela angažirati i osnažiti u njihovom podupiranju DP?
- KAKO na djelotvoran i učinkovit način osigurani primjenu integriranog i održivog pristupa razvoju ?

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

- KAKO pospješiti participativno upravljanje i osigurati da ono postane uvriježena praksa?
- KAKO osigurati uspješnu i promptnu primjenu preporuka Vrednovanja Strategije DP u segmentu koji se dotiču komunikacijskih kanala?
- KAKO uključiti uspješnije i intenzivnije akademsku zajednicu u podupiranje razvoja DP?
- Kojim institutima potpore osigurati održivost rezultata projekata?

**KAKO ISKORISTITI DP U SVRHU UBLAŽAVANJA NEKIH OD KLJUČNIH OGRANIČENJA U DRUŠTVENOM I GOSPODARSKOM RAZVOJU LOKALNE ZAJEDNICE? TE**

**NA KOJI NAČIN UKLJUČITI I KOORDINIRATI KLJUČNE DIONIKE I AKTERE NA SVIM RAZINAMA TE POSPJEŠITI KOMUNIKACIJSKE KANALE DP I NOSITELJA JAVNIH POLITIKA?**

Moguće je izdvojiti još niz pitanja no prilikom definiranja Smjernica nužno je orijentirati se na neka od ključnih ograničenja i potreba te slijedom primjene načela koncentracije, krenuti sa rješavanjem barem dijela prioritetnih pitanja, a koja su dijelom izdvojena i u nekim od prethodno izrađenih Smjernica u okviru projekta. Stoga, ovdje nisu izdvojena Smjernice za neka od ključnih pitanja koja se odnose na DP, kao što je to zakonska regulativa, porezne olakšice i sl.

## 6. SMJERNICE ZA RAZVOJ KOMUNIKACIJSKIH KANALA DP I NOSITELJA JAVNIH POLITIKA TE INSTITUTI POTPORE

Slijedom realiziranog desk i terenskog istraživanja u nastavku je izdvojeno nekoliko ključnih Smjernica koje se direktno ili indirektno odnose na komunikacijske kanale DP i nositelja javnih politika te institute potpore koje je moguće grupirati na sljedeći način:

### 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 te bi bilo dobro u narednom razdoblju veći značaj dati posebnim ciljevima i mjerama koje osnažuju komunikacijske kanale.

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

- Trebalo bi u što skorijem razdoblju **postupiti po preporukama evaluatora realiziranog vrednovanja Strategije razvoja DP**. 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. Prilikom realizacije narednih vrednovanja sugerira se vrednovanje komunikacijskih kanala DP i nositelja javnih politika.
- 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, među osnažujući efekti istovremenog djelovanja u okviru povezanih politika, tj. integrirani pristup prilikom sagledavanja problematike te provedbe politike DP**.
- **Nužno je uspostaviti djelotvornu i učinkovitu koordinaciju tijela angažiranih oko pitanja DP na nacionalnoj razini, uključujući relevantna Ministarstva te svakako Nacionalnu zakladu za razvoj civilnog društva. Kompetencije i znanja o DP je potrebno kontinuirano osnaživati u ovim tijelima/institucijama.**
- **Uz neophodno osnaživanje vertikalne koordinacije, nužno je poticati horizontalnu suradnju na razini JLPS te angažiranost i podršku vezano za DP 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. (Edukaciju dionika, radi podizanja nužnih znanja i vještina o DP, ocjenjuju ključnom ispitanici fokusnih grupa.)**
- Nadovezano na neophodnu edukaciju, za jačanje komunikacijskih kanala važno je **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. Pri tome je uloga medija, kao jedna od sastavnica *quintuple helix* modela, vrlo značajna.**
- **Potrebno je proučavati i uvoditi nove oblike vladavine koji naglašavaju ulogu društvenih poduzetnika i samih građana te omogućavaju društvenim poduzetnicima da utječu na lokalno donošenje odluka, uz njihovo aktiviranje u proizvodnji usluga. Na taj način se osnažuje**

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

participativno upravljanje. Ovo je pitanje najuže vezano i uz **primjenu načela supsidijarnosti, naglašeno participativnog pristupa i pristupa razvoju „odozdo“, te CLLD pristupa (razvoj predvođen od strane lokalne zajednice)** a koji podrazumijeva i lokalno upravljanje na svim projektima.

### Rješavanje ključnih ograničenja za daljnji razvoj DP putem specifičnih mjera potpore

- **Za osnaživanje komunikacijskih kanala potrebna je snažnija podrška procesu umrežavanja**, čime bi se dodatno osnažio proces protoka informacija, razmjene znanja i iskustva, zajedničkih poduzetničkih pothvata, te time snažnijeg utjecaja na promoviranje promjena u društvu i gospodarstvu. Ispitanici fokus grupa naglašavaju neinformiranost te potrebu za organizacijom radionica i seminara na kojima bi mogli doći do novih saznanja te intenzivnije koristiti društvene mreže i nove tehnologije za komuniciranje te zagovaranje promjena.
- Prethodno navedeno nadovezuje se i na potrebu kontinuiranog i daleko snažnijeg **jačanja kapaciteta i suradnje samih društvenih poduzetnika, te jačanja njihove suradnje sa akademskom zajednicom/stručnjacima, gospodarstvom i ključnim dionicima (primjena *quadruple helix* modela)**. 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**.
- **Naglašena je nužnost sudjelovanje OCD u radnim skupinama i savjetodavnim tijelima kada je riječ o procesu formuliranja nove Strategije razvoja DP**. Kroz poticanje transparentnosti i inkluzivnosti, njihova je uloga istaknuta kroz četiri ključne razine sudjelovanja javnosti u kreiranju javne politike – razina informiranja, savjetovanja, uključivanja te partnerstva.
- Nadovezano na spomenut *quadruple helix* model, uloga OCD u smislu osnaživanja komunikacijskih kanala biti će bitno osnažena u uvjetima **bliske suradnje sa akademskom zajednicom**. **Daljnji bitan preduvjet je isti koji se odnosi i na stručnjake koji vrednuju izradu programa/strategija koji su osnova za provedbu javne politike – nužno je jedne i druge uključiti pravovremeno prilikom procesa formuliranja programa/politike**.
- Za razvoj komunikacijskih kanala je ključno i **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

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

DP te svakako medija. Ovom koraku predstoji svakako postizanje više razine svijesti o značaju DP. **Organizacija 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.** Značajan bi u tom pogledu bio poseban portal većeg dosega ili koordinirano istupanje, promotivne aktivnosti većeg dosega/javne kampanje, PR aktivnosti i marketing DP.<sup>5</sup>

- Prethodno spomenuto se nadovezuje na **nužnost kontinuiranog i sustavnog informiranja svih dionika, uključujući i gradove, komore, potporne institucije i banke te druge od interesa za DP. Javni pristup informacijama je pri tome prvi korak.**
- **Daljnji korak je osiguravanje odgovornog, uključivog, participativnog i reprezentativnog donošenja odluka na svim razinama (UN, SDG)**

### Uloga znanstvene zajednice i stručnjaka

- Definiranje daljnje uloga znanstvene zajednice u procesu osnaživanja DP je svakako značajna i nadovezana je, uz ostalo, i na optimalnu primjenu, tj. realizaciju u praksi spomenutog *quadruple* i *quintuple helix* modela. U tom smislu, prilikom neophodne realizacije daljnjih empirijskih istraživanja koja mogu poslužiti kao podloga ključnim donositeljima odluka prilikom formuliranja i provedbe instituta potpore, **neophodna je bliska i kontinuirana suradnja akademske zajednice sa tijelima državne uprave na svim razinama kao i sa gospodarstvom i civilnim sektorom.**
- Pred znanstvenom je zajednicom zadatak da zagovara i **predloži smjernice za uvođenje i realizaciju obrazloženih koncepata participativne, integrirane i održive vladavine.** U tom je pogledu **značajno podizanje svijesti o značaju „kapitalu odnosa“.** 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.** Posebnu pozornost traži **promoviranje koncepta socijalne ekonomije i socijalnog kapitala,** za koji je uspostavljanje povjerenja svih ključnih aktera i dionika jedan od prvih koraka. Povjerenje, koje je presudno kada je riječ o komunikacijskim kanalima, će rezultirati boljom suradnjom, djelotvornijom koordinacijom, porastom odgovornosti i vidljivijim ostvarenim razvojnim utjecajima. Povjerenje se najlakše postiže

<sup>5</sup> O čemu je govorio Daniel Baturina na radionici u okviru projekta 8.4.2.21.

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

na lokalnoj razini, potom, kroz suradnju sa lokalnim razvojnim akterima i stručnjacima, nužne su zajedničke rasprave te zagovaranje promjena kod nositelja razvojne politike na centralnoj razini.

Valja konačno naglasiti da bi bilo poželjno provoditi i niz drugih smjernica za koje je izdvojena argumentirana osnova u prethodno izrađenim Smjernicama u okviru projekta. Ipak poštujući jedno od ključnih načela EU kohezijske politike – načelo „koncentracije“, potrebno je usmjeriti se prvo na uklanjanje ili barem ublažavanje dijela ključnih ograničenja za daljnji razvoj komunikacijskih kanala DP a potom usmjeravati mjere i aktivnosti prema rješavanju svih ranije izdvojenih smjernica koje odražavaju istaknute potrebe u društvenom poduzetništvu. Komunikacijske kanale DP i nositelja javnih politika je u tom smislu moguće razmatrati u smislu horizontalnog pitanja značajnog za rješavanje niza drugih ograničenja u sektoru, istaknutih u studijama i *policy* Smjernicama u okviru 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

## REFERENCE

- 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>
- Bateman, M., Maleković, S., Polić, M. (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.
- 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>
- Bežovan, G., Matančević, J., & Baturina, D. (2016). Social innovation as a contribution to strengthening social cohesion and alleviating the social crisis in the European urban social programs. *Croatian Journal of Social Policy*, 23(1), 61–80. <https://doi.org/10.3935/rsp.v23i1.1279>
- 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.
- 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>
- 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>
- 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

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

- 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>
- 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).
- 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
- 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.
- 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.
- 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>
- 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>.
- 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.

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

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)

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/wp-content/uploads/2021/11/Zavrs%CC%8Cnoizvjes%CC%8C%81e\\_vrednovanje-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva.pdf](http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2021/11/Zavrs%CC%8Cnoizvjes%CC%8C%81e_vrednovanje-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva.pdf)

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