

# DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO NA PRIMJERU SOCIJALNE ZADRUGE HUMANA NOVA

---

**Mirko, Doris**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:934761>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-13**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO NA PRIMJERU  
SOCIJALNE ZADRUGE HUMANA NOVA**

**Mentorica:  
dr. sc. Ana Juras**

**Studentica:  
Doris Mirko**

**Split, rujan 2020.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
1.1. Definiranje problema istraživanja.....	3
1.2. Ciljevi rada.....	4
1.3. Metode rada .....	4
1.4. Struktura rada.....	4
<b>2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO TEMELJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA.....</b>	<b>6</b>
2.1. Definicija pojma društveno odgovorno poslovanje .....	6
2.2. Efekti primjene društveno odgovornog poslovanja poduzeća .....	7
2.3. Društveno odgovorno poslovanje u kontekstu društvenog poduzetništva.....	9
<b>3. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO.....</b>	<b>11</b>
3.1. Pojmovno određenje društvenog poduzetništva.....	11
3.2. Društveno poduzetništvo – 3P model.....	14
3.3. Društveni poduzetnik .....	14
3.4. Društveno poduzeće .....	15
3.5. Društveno poduzetništvo u EU.....	17
3.6. Zakonodavni i institucionalni okvir društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.....	20
3.7. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine .....	21
3.8. Pravni oblici društvenog poduzetništva .....	22
3.8.1. Udruga .....	22
3.8.2. Socijalna zadruga .....	24
3.9. Prikaz društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.....	25
<b>4. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO NA PRIMJERU SOCIJALNE ZADRUGE HUMANA NOVA .....</b>	<b>28</b>

4.1. Prikaz osnivanja društvenog poduzeća po fazama, na primjeru socijalne zadruge Humana Nova .....	28
4.2. Karakteristike društvenog poduzeća na primjeru socijalne zadruge Humana Nova .....	31
4.3. 3P model na primjeru socijalne zadruge Humana Nova.....	32
4.4. Prikaz poslovanja socijalne zadruge Humana Nova.....	36
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>40</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>42</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>45</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>46</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>47</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>47</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema istraživanja

Društveno poduzetništvo se može prikazati kao posebna vrsta poduzetništva utemeljena na potpuno različitim principima poslovanja u odnosu na tradicionalno poduzetništvo. Odnosno, može se uočiti da je društveno poduzetništvo tip poduzetništva koje nije utemeljeno samo na pukom ostvarivanju profita, već se temelji na raspodjeli društvene koristi među kupcima te zaposlenicima društvenog poduzetnika. Uočava se da se društveno poduzetništvo dijelom temelji i na društveno odgovornom poslovanju. Ali, društveno poduzetništvo je zapravo viša razina društveno odgovornog poslovanja iz razloga što društveni poduzetnici ne koriste društveno odgovorno poslovanje samo u marketinške svrhe, što je često slučaj kada je riječ o drugim poduzetnicima koji su implementirali društveno odgovorno poslovanje. U ovom slučaju riječ je o društveno odgovornom poslovanju u punom smislu ovog pojma.

Društveno poduzetništvo je jedan od novijih oblika poduzetništva koji na globalnoj razini ima veliki potencijal razvoja. Ono se zapravo javlja kao odgovor na stanje na globalnim tržištima posljednjih desetljeća, a posebice je uočljiva potreba za istim u razdobljima globalnih ekonomskih kriza kao što je potencijalna ekonomska kriza koja može nastati kao posljedica aktualnog korona virusa koji je prouzročio značajne poteškoće na globalnoj razini (brojne države su već sada u recesiji, a očekuje se i još veći pad ekonomskih aktivnosti ako se pogorša epidemija korona virusa). Pritom se društveno poduzetništvo vidi kao potencijalni oblik razvoja gospodarstva u situaciji pada gospodarskih aktivnosti, budući da isti najčešće nude svoje proizvode i usluge po prihvatljivim cijenama, a s druge strane, manja je vjerojatnost otpuštanja zaposlenika (posljedica fokusa na zaposlenike), što posljedično doprinosi smanjivanju negativnih efekata ekonomske krize.

Društveno poduzetništvo je poseban oblik poduzetništva koji veliku pozornost posvećuje zaposlenicima, društvenoj zajednici, ali i što je vrlo bitno, posebna pozornost se posvećuje ekologiji. Posljedica te činjenice je da se poslovanje velikog broja društvenih poduzetnika temelji na recikliranju (odnosno oporabi materijala). Kao što je prethodno navedeno, društveno poduzetništvo je vrlo razvijeno na globalnoj razini te se može očekivati još značajniji razvoj u narednom razdoblju, ali ujedno, nije poznato koliko je društveno poduzetništvo razvijeno te koji je potencijal razvoja istog u budućnosti na području Republike Hrvatske (u nastavku teksta: RH).

## **1.2. Ciljevi rada**

Temeljni cilj ovog rada je istražiti stupanj razvoja društvenog poduzetništva u RH (što će se ponajprije prikazati kroz dostupne statističke podatke) i dati prikaz mogućnosti razvoja društvenog poduzetništva u RH kroz prikaz poslovanja jednog od najpoznatijih društvenih poduzeća u RH, odnosno socijalne zadruge Humana Nova. U teorijskom dijelu ovog rada, cilj je prikazati društveno odgovorno poslovanje te društveno poduzetništvo. Društveno odgovorno poslovanje je nužno detaljno definirati s ciljem prikazivanja važnosti društvenog poduzetništva kao posebnog oblika poduzetništva te s ciljem naglašavanja specifičnosti poslovanja istog.

## **1.3. Metode rada**

U ovom radu su korištene metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda, komparativna metoda, metode sinteze i analize, metoda kompilacije, metoda istraživanja za stolom te metoda studije slučaja. Metoda deskripcije ili metoda jednostavnog opisivanja korištena je za definiranje pojmova kao što su društveno poduzetništvo, društveno odgovorno poslovanje, prikaz osnovnih podataka o socijalnoj zadruzi i sl. Induktivna metoda pomoću koje se temeljem pojedinačnih zaključaka dolazi do općeg zaključka te deduktivna metoda kojom se temeljem općeg zaključka dolazi do pojedinačnih zaključaka korištene su u empirijskom dijelu rada te u dijelu u kojem se daje prikaz društvenog poduzetništva u RH.

Komparativna metoda ili metoda usporedbe koristi se ponajprije u dijelu u kojem se definira društveno poduzetništvo, koje se pritom diferencira u odnosu na tradicionalno poduzetništvo. Metoda sinteze, odnosno metoda pomoću koje se jednostavniji zaključci sintetiziraju u složene te metoda analize pomoću koje se složeni zaključci raščlanjuju na jednostavnije korištene su u empirijskom dijelu rada. Metoda kompilacije ili metoda preuzimanja tuđih rezultata znanstvenog istraživanja korištena je prvenstveno u teorijskom dijelu rada. Metoda istraživanja je korištena s ciljem prikupljanja literature potrebne za pisanje ovog rada te finalno, metoda studije slučaja korištena je s ciljem prikazivanja društvenog poduzetništva na primjeru slučaja socijalne zadruge Humana Nova.

## **1.4. Struktura rada**

Ovaj završni rad podijeljen je na pet tematski međusobno povezanih cjelina. Prva cjelina je uvodna te se u njoj prikazuje problem istraživanja, ciljevi rada, metode korištene za pisanje rada te struktura rada. U drugom dijelu ovog rada definira se društveno odgovorno poslovanje poduzeća, kao temelj društvenog poduzetništva, dok se u trećem dijelu rada definira pojam

društvenog poduzetništva. Pritom poseban se naglasak stavlja na diferenciranje društvenog poduzetništva u odnosu na tradicionalno poduzetništvo, definiraju se najčešći pravni oblici društvenog poduzetništva u RH te se prikazuju statistički podaci o društvenom poduzetništvu u RH. Četvrti dio ovog rada je empirijski dio te se u istom daje prikaz društvenog poduzetništva na primjeru socijalne zadruge Humana Nova. U ovom poglavlju analizirat će se specifičnosti poslovanja socijalne zadruge u kontekstu prikaza osnivanja društvenog poduzeća po fazama, potom identifikacije komponenti društvenog poduzetništva, karakteristika društvenog poduzeća te, konačno, primjene 3P modela, , kao i svi drugi podaci o poslovanju koji su dostupni online. Peti dio rada je zaključak u kojem se prikazuju temeljni zaključci ovog rada. Nakon zaključka slijedi prikaz literature korištene za pisanje rada, popis slika, popis tablica, sažetak uz tri ključne riječi te sažetak na engleskom jeziku.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO TEMELJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

### 2.1. Definicija pojma društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje (u nastavku teksta: DOP) je relativno nov koncept koji se počinje razvijati 60-ih godina prošlog stoljeća kada je zapravo uočena potreba za poboljšanjem društvene odgovornosti poduzeća, a što je izravna posljedica brojnih promjena koje nastaju u 20. stoljeću, odnosno globalizacija, informatizacija poslovanja, rast svijesti potrošača (poseban naglasak na ekološkoj osviještenosti), poboljšanje djelovanja organizacija civilnog društva itd.<sup>1</sup> DOP je ujedno usko povezan s pojmom društveno poduzetništvo, ali je riječ o značajno užem konceptu u odnosu na društveno poduzetništvo.<sup>2</sup>

DOP se u najopćenitijem smislu može definirati kao odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo. Ova definicija se temelji na neodgovornom poslovanju poduzeća, odnosno posljedicama koje najčešće nastaju zbog neodgovornog poslovanja poduzeća kao što su štetni utjecaji na zdravlje ljudi, okoliš i brojne druge posljedice. Ističe se da je cilj DOP-a kao takvog stvaranje nove vrijednosti (odnosno dodatne vrijednosti) uz minimizaciju utjecaja na okoliš te maksimiziranje koristi za društvenu zajednicu.<sup>3</sup> DOP se temelji na povećanju društvene koristi koja nastaje kroz poslovanje poduzeća, a što u konačnici neće imati štetan utjecaj na okoliš, budući da je vrlo često povećanje obujma poslovanja poduzeća izravno povezano s povećanjem štetnog utjecaja na okoliš. Riječ je o trobilančnom načelu, odnosno usklađivanju međudnosa između profitabilnosti, utjecaja na društvenu zajednicu te utjecaja na okoliš.<sup>4</sup>

„Društvena odgovornost je koncept upravljanja profitno orijentiranih organizacija usmjeren ostvarivanju ravnoteže između ciljeva poduzeća i zahtjeva šire društvene zajednice počevši od ekoloških. Poduzeća koja promiču društveno odgovorno poslovanje nastoje udovoljiti svim interesno-utjecajnim skupinama u svrhu održivog razvoja i opće dobrobiti ponašajući se kao korporativni građani“.<sup>5</sup> Iz ove definicije DOP-a uočljivo je da se kroz DOP ističe maksimizacija

---

<sup>1</sup> Raguž Vrdoljak, I. i Hazdovac, K. (2014.): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, Zadar, br 1., str 43.

<sup>2</sup> Medić, M. (2012.): Ključna načela društvenog poduzetništva, *Poduzetništvo u službi zajednice*, Zbornik radova o društvenom poduzetništvu, Nacionalna naklada za razvoj civilnog društva, Zagreb, str 21.

<sup>3</sup> Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015.): Društveno odgovorno poslovanje, *VPŠ Libertas*, Zagreb, str 10.

<sup>4</sup> Perić, J. (2017.): Društvena odgovornost poduzeća, dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf) [25.07.2020.]

<sup>5</sup> Rogošić, A. i Bekavac, J. (2015.): Izvještaj o društvenoj odgovornosti prema GRI smjernicama, *Praktični menadžment*, Virovitica, vol VI, br 1., str 84.



profita za poduzeće, ali ne nauštrb društvene zajednice i okoliša, već se nastoji postići maksimizacija profita uz ostvarivanje maksimalne koristi za društvenu zajednicu te minimizaciju utjecaja na okoliš. DOP naglašava zadovoljavanje interesa i potreba dionika poduzeća, zbog čega je nužno definirati iste.

## **2.2. Efekti primjene društveno odgovornog poslovanja poduzeća**

Kada je riječ o utjecaju primjene DOP-a, moguće je uočiti da je utjecaj vrlo specifičan, ovisno o karakteristikama poduzeća te o brojnim drugim faktorima. Tako primjerice implementacija istih stavki neće imati jednak utjecaj ovisno o veličini poduzeća (za očekivati je da će veći utjecaj imati primjena DOP-a u većim poduzećima), djelatnosti poduzeća (svakako će veći utjecaj imati primjena DOP-a u poduzećima koja su iskazala neodgovornost u prošlosti), lokaciji na kojoj poduzeće posluje i sl.<sup>6</sup>

DOP se u poslovanju poduzeća prema najvećem broju autora primjenjuje na četiri sljedeća područja:<sup>7</sup>

- Tržište;
- Radno okruženje;
- Zajednicu te
- Okoliš.

DOP ima vrlo veliki utjecaj na tržište (moguće je uočiti da se poslovna neodgovornost poduzeća prvenstveno manifestira na tržištu), odnosno implementacija DOP-a u poslovanje poduzeća se izraženo manifestira kroz tržište, odnosno odnos poduzeća prema potrošačima. Ovo se posebice ističe kada je riječ o korištenju određenih proizvoda poduzeća koje može imati negativne posljedice po zdravlje potrošača. S druge strane, tržište je ujedno pokretač primjene DOP-a u poduzećima budući da zahtjevi tržišta diktiraju poslovanje poduzeća.<sup>8</sup> Vrlo često poduzeća implementiraju DOP s ciljem stjecanja ili zadržavanja kupaca, što je izravna posljedica promjena preferencija kupaca, odnosno sve veće ekološke osviještenosti te brige za društvenu zajednicu. Ali, unatoč tome, vrlo često je moguće uočiti i da poduzeća ističu kako primjenjuju DOP, ali ga zapravo ne primjenjuju u potpunosti ili ne s ciljem ostvarivanja promjena koje će

---

<sup>6</sup> Glumac, M. (2018.): Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, Paragraf, Osijek, god 2, br. 1, str 107.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Ibidem.

donijeti dobrobit zajednici i okolišu te se u tom slučaju može reći da je riječ o korištenju DOP-a u marketinške svrhe.

Radno okruženje je također vrlo bitno, budući da primjena DOP-a orijentiranog na poboljšanje dobrobiti zaposlenika poduzeća može imati višestruke koristi za poduzeće. Kada je riječ o poduzećima kojima je primarna djelatnost uslužna, tada će se svakako zadovoljstvo zaposlenika odraziti na odnos prema kupcima, a što uvelike utječe na samo zadovoljstvo kupaca te na buduće odnose s istima, što je vrlo bitno jer je cilj svakog poduzeća zadržati kupce te dobiti preporuke koje će u budućnosti imati utjecaj na poslovanje poduzeća. S druge strane kada je riječ o poduzećima koja vrlo teško pronalaze zaposlenike, tada će primjena DOP-a utjecati na privlačenje zaposlenika, odnosno, velikom broju zaposlenika su radni uvjeti bitniji u odnosu na plaću, što u konačnici često utječe na izbor radnog mjesta. Dodatno, zadovoljstvo zaposlenika, kada je riječ o proizvodnoj djelatnosti utječe na produktivnost te kreativnost zaposlenika.<sup>9</sup> Kreativnost je svakako vrlo bitna kada je riječ o socijalnoj zadruzi Humana Nova budući da kreativnost zaposlenika, odnosno osmišljavanje novih načina za iskorištavanje tj. uporabu polovne odjeće ima izravan utjecaj na poslovanje socijalne zadruge.

Jedan od najčešćih načina kako poduzeća djeluju na zajednicu (najčešće lokalnu zajednicu, ali nije isključen niti utjecaj na širu zajednicu) je kroz donacije, odnosno kroz filantropsko djelovanje. Vrlo često je moguće uočiti da poduzeća doniraju određene svote novca neprofitnim organizacijama ili javnim ustanovama kao što su bolnice ili škole, a s ciljem stvaranja pozitivnog utjecaja za društvo. Pritom su zapravo donacije jedan od oblika korištenja DOP-a u marketinške svrhe, a bez nekog stvarnog cilja za stvaranjem dodatne vrijednosti. Problem s donacijama je da se one najčešće pojavljuju kada poduzeća posluju s dobiti ili što je još češće kada se stvori negativna slika o poduzeću u javnosti te se na ovaj način pokušava minimizirati utjecaj negativne slike o poduzeću. U situaciji kada poduzeće posluje s poteškoćama, donacije najčešće izostaju što se u konačnici negativno odražava na društvenu zajednicu, zbog čega se ističe nužnost za implementacijom drugih čimbenika DOP-a.<sup>10</sup>

DOP ističe održivo korištenje resursa, odnosno korištenje resursa na način da se isti sačuvaju s ciljem osiguravanja dostupnosti budućim generacijama. Iz tog razloga se potiče korištenje obnovljivih izvora energije, recikliranje materijala i sl. Fokusiranje DOP-a na održivi razvoj je

---

<sup>9</sup> Glumac, M. (2018.): Op. cit., str 107.

<sup>10</sup> Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015.): Op. cit., str 10.

izravna posljedica negativnog utjecaja industrijalizacije te drugih promjena u prošlosti, odnosno uočenog onečišćenja okoliša koji je nastao kao izravna posljedica povećanja ekonomske aktivnosti. Pritom se uz racionalno korištenje resursa poseban naglasak stavlja na minimiziranje otpada, a kada je riječ o socijalnoj zadruzi Humana Nova, vidljivo je koliki ona utjecaj ima na okoliš, posebice kada je riječ o oporabi odjeće koja je načinjena od sintetskih materijala, a koji se vrlo teško razgrađuju na odlagalištima otpada. Kolika je potreba za oporabom odjeće pokazuje podatak da je samo u 2015. godini u komunalnom otpadu bilo 50.809 tona odjeće i obuće, što je gotovo 12 kg po stanovniku RH.<sup>11</sup>

Održivi razvoj vrlo je bitan kada je riječ o društvenom poduzetništvu, budući da se društveno poduzetništvo temelji na 3 dimenzije održivog razvoja, odnosno gospodarskoj, okolišnoj i društvenoj dimenziji. Pritom se gospodarska dimenzija temelji na povećanju učinkovitosti korištenja resursa kroz dodatno zapošljavanje, inovacije, investicije, poticanje poduzetničkih pothvata i sl. Okolišna dimenzija se temelji na održivom korištenju prirodnih resursa na način da se osigura korištenje istih i budućim generacijama. Društvena dimenzija ističe potrebu za stvaranjem pozitivnog utjecaja na društvo, a s ciljem stvaranja dugoročno pozitivnog odnosa poduzetnika te društvene zajednice.<sup>12</sup>

### **2.3. Društveno odgovorno poslovanje u kontekstu društvenog poduzetništva**

Postavlja se pitanje kako su DOP i društveno poduzetništvo povezani i zašto je DOP kao zasebno poglavlje uključen u ovaj rad. Iako na prvi pogled možda nije uočljivo, DOP je zapravo temelj razvoja društvenog poduzetništva budući da se poslovanje socijalnih poduzetnika te socijalnih poduzeća temelji na njihovom društvenom učinku (a što je ujedno i temelj DOP-a). Poslovanje društvenih poduzeća je utemeljeno na ostvarivanju dobiti (inače poslovanje zapravo ne bi imalo smisla, ako bi se kroz poslovanje samo ostvarivalo gubitke), po čemu su društvena poduzeća ujedno i slična profitnim poduzećima. Ali, za razliku od tradicionalnih poduzeća, društvena poduzeća se ne temelje na maksimizaciji profita, već na stvaranju društvene koristi koja će nastati kao posljedica poslovanja poduzeća. Odnosno, uočljivo je da se poslovanje društvenih poduzeća temelji na poticanju društvenih promjena, kao i poduzeća koja u svom poslovanju primjenjuju DOP. Zapravo je jedina razlika u stupnju implementacije društvene

---

<sup>11</sup> Hrvatska agencija za okoliš i prirodu (2017.): Izvješće o gospodarenju otpadnim tekstilom i odjećom 2015., HAOP, Zagreb, str 3.

<sup>12</sup> Turuk, M. (2020.): Društveno poduzetništvo, dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/EFE/bsisek/Drustveno%20poduzetnistvo.pdf> [24.08.2020.]

odgovornosti, budući da se društveno poduzeće može smatrati poduzećem koje primjenjuje viši stupanj društvene odgovornosti u odnosu na poduzeća koja su samo implementirala DOP u svoje poslovanje. Ali, kada je riječ o stupnju implementacije DOP-a, svakako je nužno i razlikovanje poduzeća prema tome koje odrednice DOP-a primjenjuju u svom poslovanju, odnosno nužno je razlikovanje poduzeća u odnosu primjenjuju li DOP u želji za stvaranjem pozitivnog utjecaja na društvo te okoliš ili samo zbog promidžbe poduzeća kao društveno odgovornog poduzeća.<sup>13</sup>

Iako na prvi pogled djeluje pomalo neobično zašto se naglašava ostvarivanje dobiti u poslovanju društvenih poduzetnika, uočljivo je da nikako nije poželjno ostvarivanje gubitaka jer se na taj način zapravo ugrožava egzistencija društvenog poduzeća, a posljedično dolazi i do ugrožavanja brojnih radnih mjesta. Posljedično, pojava otkaza vodi stvaranju nesigurnosti za zaposlenike društvenih poduzeća te ugrožava egzistenciju njih i njihovih obitelji. U situaciji kada društveno poduzeće ostvaruje dobit, ista se reinvestira u poslovanje što značajno doprinosi stvaranju novih radnih mjesta te drugih pozitivnih utjecaja, a što u konačnici može imati multiplikativan utjecaj na gospodarstvo.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Putzer, P. (2019.): Social entrepreneur as possible future of CSR and measuring social entrepreneurial attitude among students, International journal of multidisciplinary in business and science, Vol 5., No 7., Pečuh, str 34

<sup>14</sup> Ibidem.

### 3. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO

#### 3.1. Pojmovno određenje društvenog poduzetništva

Društveno poduzetništvo je oblik poduzetništva koji se temelji na pojedincima, odnosno poduzetnicima, ali koji za razliku od tradicionalnih poduzetnika teže stvaranju promjene koja će imati pozitivan utjecaj na društvo i okoliš. Društveno poduzetništvo se u odnosu na tradicionalno poduzetništvo može definirati na temelju 3P modela, odnosno fokus društvenog poduzetništva nije isključivo na profit, već na ljude (people) te okoliš odnosno planet.<sup>15</sup> Iako je uvriježeno mišljenje da se društveno poduzetništvo razvija od 60.-ih godina 20-og stoljeća, prema nekim autorima, sama ideja o potrebi pokretanja društvenog poduzetništva svoje korijene vuče još od 19-og stoljeća. Jednim od pionira društvenog poduzetništva smatra se Muhammad Yunus koji je pokrenuo Grameen banku, a čije poslovanje se temeljilo na mikro kreditima siromašnim žiteljima Bangladeša.<sup>16</sup>

Društveno poduzetništvo se vrlo često poistovjećuje s pojmom socijalno poduzetništvo, iako je zapravo riječ o dva različita pojma. Iako je prethodno najčešće u uporabi bio pojam socijalno poduzetništvo, odnosno oblik poduzetništva koji se temelji na načelima socijalne, ekonomske i ekološke održivosti, a društveno poduzetništvo se ponajprije povezivalo s društvenim vlasništvom, donošenjem Strategije razvoja društvenog poduzetništva, pojam socijalno poduzetništvo se zapravo zamjenjuje pojmom društveno poduzetništvo.<sup>17</sup>

Koliko je malo dovoljno za pokrenuti promjene pokazuje podatak da je Muhammad Yunus 1974. godine od vlastitih sredstava odvojio novac da bi 42 žene posudio po 27 \$. Te žene su novac iskoristile zapravo kao početni kapital s ciljem osiguravanja materijala za izradu košara, a koje su uskoro prodale te otplatile zajam. 1983. godine službeno je osnovana Grameen banka koja je odobravalala mikro kredite siromašnima. Tako se primjerice ističe davanje mikro kredita ženama koje su teško zapošljiva skupina, a koje najčešće nemaju dovoljno sredstava za pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata. Sa sredstvima koje su dobile od banke, veliki broj žena je kupio šivaće strojeve te su na taj način stvorile mogućnost da osiguraju svoje i egzistencijalne potrebe obitelji.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Šimleša, D. (2018.): *Preko granica, Društvena ekonomija u Europi*, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, str 14.

<sup>16</sup> Milaap.org (2020.): *What is Grameen Bank and Who is Muhammad Yunus?*, dostupno na: <https://milaap.org/stories/what-is-grameen-bank-and-who-is-muhammad-yunus> [05.08.2020.]

<sup>17</sup> Zrilić, N. i Širola, D. (2014.): *Socijalno poduzetništvo – nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj*, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Rijeka, Vol 2. (2014.), No. 1, str 59-60

<sup>18</sup> Milaap.org (2020.): *Op. cit.*, [05.08.2020.]

Društveno poduzetništvo se ističe kao nužnost poglavito u siromašnijim zemljama, a posebice kada je riječ o financijskim institucijama. U ovom slučaju na primjeru Grameen banke, nisu svi zajmovi otplaćeni, pojedini poduzetnički pothvati su propali, ali je nužno promatrati one poduzetničke pothvate koji su uspjeli i koliko su mikro krediti u konačnici doprinijeli razvoju društvene zajednice Bangladeša.<sup>19</sup>

U razvijenijim zemljama društveno poduzetništvo se razvija tijekom 70.-ih i 80.-ih godina prošlog stoljeća, ponajprije na području Sjeverne Amerike te Velike Britanije. Jedan od pionira društvenog poduzetništva na tom području bio je Bill Drayton koji je pokrenuo zakladu Ashoka 1980. godine.<sup>20</sup> Cilj zaklade Ashoka je bio lociranje društvenih poduzetnika te pomoć istima, a što će u konačnici doprinijeti rješavanju društvenih problema u lokalnim zajednicama društvenih poduzetnika. Dodatno, kroz pristup socijalnim poduzetnicima potiču se socijalne inovacije, konkurentnost na tržištu, društveno odgovorno poslovanje, dodatna zapošljavanja, sudjelovanje građana (budući da je kod društvenih poduzetnika uvelike izražen utjecaj zaposlenih koji preuzimaju dio odgovornosti za poslovanje, ali se ističe i utjecaj lokalne zajednice kao jednog od dionika), solidarnost i socijalna kohezija, ali jedan od ključnih faktora je svakako uključivanje marginaliziranih skupina. Zaklada je dosada potpomogla razvoj poduzetničkog pothvata preko 3000 osoba iz 70 zemalja svijeta. Ovi brojevi pokazuju koliko neka zaklada s ograničenim sredstvima ipak može značajno doprinijeti razvoju društvenog poduzetništva na globalnoj razini.<sup>21</sup>

Iz primjera Grameen banke te zaklade Ashoka moguće je uočiti da društveno poduzetništvo koje je utemeljeno na minimalnim izdacima može dovesti do globalnih promjena, odnosno do promjena koje će uvelike doprinijeti razvoju društvene zajednice te očuvanju okoliša. Iako se društveno poduzetništvo prvenstveno više razvijalo u nerazvijenim zemljama svijeta kao što je Bangladeš, trenutačno društveno poduzetništvo doživljava svoj procvat i u razvijenim zemljama svijeta. Ta činjenica se može usko povezati s promjenom u stavovima pojedinaca, ali je svakako izražen utjecaj posljednje financijske krize iz 2008. godine. Također, za očekivati je

---

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Šimunković, M., Milojević, D. i Katavić, I. (2018.): Prilike za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj na temelju europskih iskustava dobre prakse, Obrazovanje za poduzetništvo, Zagreb, str 113.

<sup>21</sup> Šimleša, D. (2018.): Op. cit., str 13.

da će postojati izražena potreba za razvojem društvenog poduzetništva ako aktualna korona kriza bude imala značajniji utjecaj na globalnu ekonomiju.<sup>22</sup>

Za razliku od tradicionalnog poduzetništva, društveno poduzetništvo se ne temelji isključivo na ostvarivanju profita, već na stvaranju pozitivnog društvenog utjecaja. Poslovanje društvenih poduzetnika se najčešće temelji na raznim inovacijama poslovnih procesa te se ostvarena dobit ponajprije koristi za ostvarivanje društvenih ciljeva (za razliku od tradicionalnog poduzetništva koje primat stavlja na ostvarivanje profita za vlasnike). „Dodatno velika je razlika i u načinu upravljanja. Naime u društvenim poduzećima se inzistira da zaposlenici, ali i širi krug dionika – korisnici, dobavljači, stručnjaci i partneri, budu ujedno i odgovorni za strateški razvoj poslovanja te da u kreiranju i provedbi aktivno sudjeluju. Tako se razvija model participativnog i uključivog upravljanja te se kreira zadovoljno poslovno okruženje gdje ljudi imaju priliku maksimalno primijeniti svoje znanje i talente“.<sup>23</sup>

Za društveno poduzetništvo vrlo bitne su komponente društvenog poduzetništva, odnosno:<sup>24</sup>

- Identifikacija neravnoteže koja za posljedicu ima isključivanje, marginalizaciju ili patnju dijela stanovništva koje ne može ostvariti dovoljna novčana sredstva za zadovoljavanje osnovnih životnih potreba;
- Prepoznavanje prilike u nastaloj neravnoteži te razvijanje društveno korisnih poduzetničkih pothvata te
- Stvaranje nove, stabilnije ravnoteže koja će osigurati dobrobit za ciljanu skupinu, a u konačnici i za društvo u cjelini.

Da bi društveno poduzetništvo uopće uspjelo, nužna je kombinacija više elemenata uspjeha, odnosno politička podrška, financijska podrška, talent, podrška medija te kapaciteti.<sup>25</sup> Društveno poduzetništvo je vrlo specifičan oblik poduzetništva te je iz tog razloga nužna kombinacija svih elemenata uspjeha da bi poduzetnički pothvat u okviru društvenog poduzetništva bio uspješan. Posebice se to odnosi na političku podršku te medije, a koji kroz svoj utjecaj mogu uvelike djelovati na uspješnost poduzetničkog pothvata.

---

<sup>22</sup> Šimleša, D. (2018.): Op. cit., str 13.

<sup>23</sup> Fairnet.hr (2018.): Razlika između društvenog i običnog poduzetništva, dostupno na: <http://fairnet.hr/razlika-između-drustvenog-i-obicnog-poduzetnistva/> [11.08.2020.]

<sup>24</sup> Turuk, M. (2020.): Op. cit.,[24.08.2020.]

<sup>25</sup> Ibidem.

### 3.2. Društveno poduzetništvo – 3P model

Društveno poduzetništvo utemeljeno je na modelu trostruke bilance, odnosno na 3P modelu. Pritom prvo „P“ predstavlja ljude, budući da se smatra da bi poslovanje društvenog poduzetnika trebalo omogućiti stvaranje jednakih mogućnosti za sve osobe, odnosno promiče se ravnopravnost kroz pružanje mogućnosti određenim skupinama ljudi da kroz rad osiguraju zadovoljavanje egzistencijalnih potreba. Drugo „P“ predstavlja planet, odnosno društveno poduzetništvo naglašava zaštitu okoliša. Treće „P“ predstavlja profit, ali za razliku od tradicionalnih poduzeća, poslovanje društvenih poduzeća se temelji na financijskoj održivosti te reinvestiranju ostvarene dobiti.<sup>26</sup>

Zašto je 3P model poslovanja uopće potreban, pokazuju sljedeći podaci. Prvo „P“, predstavlja orijentiranost na ljude. Naime, 94% prihoda ostvarenih na globalnoj razini raspoređuje se na 40% stanovništva Zemlje, dok 60% preostalih stanovnika mora živjeti sa samo 6% svjetskih prihoda. Prema nekim istraživanjima, preko polovice svjetskog stanovništva živi od 2\$ ili manje dnevno, a dok čak sedmina svjetskog stanovništva živi sa manje od 1\$ dnevno. Na teritoriju EU oko 16% ukupnog stanovništva živi ispod granice siromaštva (što je zabrinjavajuće budući da je riječ o razvijenijim zemljama). Situacija je posebice zabrinjavajuća kada se promatraju stope siromaštva u zemljama koje graniče sa zemljama EU u kojima je stopa siromaštva čak i do 50% (npr. Albanija). Drugo „P“ odnosi se na planet, odnosno okoliš. Naglasak se stavlja na okoliš jer je uočeno da klimatske promjene koje su prema nekim mišljenjima posljedica prethodne uporabe fosilnih goriva, uništavanja prirodnih resursa, ali i prekomjernog broja stanovnika na Zemlji vode stvaranju izraženo negativnih posljedica na ekonomiju, a time i društvo u cjelini. Finalno, treće „P“, odnosno profit je nužan da bi se osigurala dugoročna održivost poslovanja društvenog poduzeća.<sup>27</sup>

### 3.3. Društveni poduzetnik

Društvenim poduzetnicima se smatraju pojedinci koji su voljni preuzeti rizik te pokrenuti poduzetnički pothvat koji bi mogao riješiti jedan ili više društvenih problema.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Turuk, M. (2020.): Op. cit., [24.08.2020.]

<sup>27</sup> Socijalna zadruga Humana Nova (2020.): O nama, dostupno na: <https://www.humananova.org/hr/about/> [14.04.2020.]

<sup>28</sup> Hayes, A. (2019.): Social Entrepreneur, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-entrepreneur.asp> [25.08.2020.]



Da bi se neki poduzetnik mogao definirati kao društveni poduzetnik, nužno je ispunjavanje narednih 9 kriterija:<sup>29</sup>

- Temelj poslovanja društvenog poduzetnika je balansiranje između društvenih, ekonomskih te okolišnih ciljeva;
- Društveni poduzetnik obavlja gospodarsku djelatnost temeljem koje ostvaruje prihode, ali ta gospodarska djelatnost mora imati neutralan ili pozitivan utjecaj na okoliš te doprinositi razvoju društva;
- Društveni poduzetnik bi u trogodišnjem razdoblju poslovanja minimalno 25% prihoda trebao ostvariti obavljanjem gospodarske djelatnosti (ovo se ističe zbog činjenice da su udruge vrlo često društveni poduzetnici, a većina udruga se primarno financira donacijama i članarinama);
- Društveni poduzetnik bi minimalno 75% ostvarene dobiti (trgovačka društva) ili viška prihoda nad rashodima (neprofitne organizacije) trebao uložiti u razvoj poslovanja;
- Jedna od specifičnosti društvenog poduzetništva je dobrovoljno te otvoreno članstvo te samostalnost u poslovanju;
- Nijedna od razina javne vlasti u RH ne može biti jedini osnivač društvenog poduzetnika;
- Društveni poduzetnici su specifični budući da u proces odlučivanja uključuju veliki broj dionika, zbog čega se je u tom slučaju riječ o demokratskom načinu odlučivanja;
- Društveni poduzetnik evaluira učinke poslovanja poduzeća izražene kroz ekonomske, društvene i okolišne učinke, a što u konačnici ima velik utjecaj na buduće poslovanje te
- Prestankom obavljanja gospodarske djelatnosti, društveni poduzetnik ima obvezu imovinu koja preostaje nakon podmirivanja obveza te pokriva gubitka iz prethodnih razdoblja (ako obveze i gubitak postoje) prenijeti u vlasništvo drugog društvenog poduzetništva ili jedinice lokalne samouprave.

### 3.4. Društveno poduzeće

Društvena poduzeća najčešće se definiraju kao poduzeća koja djeluju s ciljem ostvarivanja društvenih te ekoloških razloga, ali iako prvenstveno teže ostvarivanju društvenih ili ekoloških ciljeva, na tržištu se moraju ponašati kao tradicionalna poduzeća te ujedno trebaju ostvariti profit (s ciljem osiguranja održivosti poslovanja).<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Magdalenić, S. (2017.): Društveno poduzeće – koji pravni oblik odabrati?, dostupno na: <https://pokreninestosvoje.hr/drustveno-poduzece-koji-pravni-oblik-odabrati/> [10.08.2020.]

<sup>30</sup> Šimleša, D. (2018.): Op. cit., str 14.

Da bi se neko poduzeće moglo klasificirati kao društveno poduzeće, nužno je zadovoljavanje narednih karakteristika:<sup>31</sup>

- „Poduzeće u kojem postoji stalna djelatnost proizvodnje i prodaje robe ili pružanja usluga;
- Neovisnost u odnosu na državu i privatni sektor;
- Svjesno preuzimanje rizika kako bi se ostvarili prihodi;
- Zapošljavanje određenog broja radnika, makar i minimalnog broja plaćenih radnika koji često sudjeluju u radnim aktivnostima poduzeća;
- Postoji jasno poduzimanje poslovnih aktivnosti kako bi se ostvario socijalni učinak i korist za društvo ili određenu marginaliziranu skupinu;
- Poduzeće je nastalo i djeluje kao posljedica organizirane i solidarne akcije;
- Poduzećem se upravlja na principu „jedan član – jedan glas“;
- Korisnici sudjeluju u upravljačkoj strukturi socijalnog poduzeća te
- Postoje jasna pravila i praksa ograničene distribucije profita“.

Iz svega prethodno navedenog se zapravo mogu definirati neke od karakteristika društvenog poduzeća prema kojima su društvena poduzeća identična tradicionalnim poduzećima, dok se prema drugim karakteristikama uvelike razlikuju u odnosu na tradicionalna poduzeća.

Društveno poduzeće pri osnivanju prolazi kroz više faza, one su:<sup>32</sup>

1. „Analiza vlastitih potencijala;
2. Analiza mogućnosti i prijetnji u okruženju;
3. Informiranje o konkurenciji;
4. Izbor djelatnosti u skladu s vlastitim potencijalom i potrebom tržišta;
5. Izrada poslovnog plana;
6. Upoznavanje potencijalnih investitora s poslovnim planom;
7. Realiziranje poslovnog plana te
8. Evaluacija i izvještavanje dionika“.

---

<sup>31</sup> Vincetić, V., Babić, Z. i Baturina, D. (2013.): Definiranje područja i potencijal razvoja socijalnog poduzetništva Hrvatske u komparativnom kontekstu, *Ekonomski pregled*, Zagreb, 64 (3), str 260.

<sup>32</sup> Turuk, M. (2020.): Op. cit., [24.08.2020.]

<b>Društveno poduzeće</b>	<b>Tradicionalno poduzeće</b>
Cilj poslovanja je temeljen na osnaživanju zaposlenika i društvene zajednice	Cilj poslovanja je nadgledanje zaposlenika s ciljem osiguranja njihove efikasnosti na radnom mjestu
Demokratsko donošenje odluka	Odlučivanje na temelju udjela u vlasništvu
Temelj djelovanja poduzeća je odgovornost prema okolišu i društvenoj zajednici	Tradicionalna poduzeća ne smatraju da je odgovornost prema okolišu i društvenoj zajednici njihova dužnost
Provodi financijsku reviziju, ali ujedno mjeri i društveni utjecaj	Provodi isključivo financijsku reviziju
Poslovanje se temelji na profitnim, ekološkim i društvenim ciljevima	Poslovanje je vođeno isključivo ostvarivanjem profita

**Tablica 1: Temeljne razlike društvenog i tradicionalnog poduzeća**

Izvor: Turuk, M. (2020.): Društveno poduzetništvo, dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/ETE/bsisek/Drustveno%20poduzetništvo.pdf> [24.08.2020.]

Kao što je prikazano u tablici 1, društveno poduzeće se uvelike razlikuje u odnosu na tradicionalno poduzeće. Društveno poduzeće potiče participativno sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja odluka, a što njih ujedno potiče na kreativnost, stvara se zadovoljstvo te se svakako poboljšavaju radni uvjeti. Društveno poduzeće mjeri svoj društveni utjecaj, dok tradicionalno poduzeće ne mjeri, a što je najbitnije, društveno poduzeće se ne fokusira isključivo na profitabilnost poslovanja, već na ostvarivanje društvene odgovornosti prema okolišu te zajednici unutar koje poduzeće posluje.

### **3.5. Društveno poduzetništvo u EU**

„Društveno poduzetništvo postaje rastući fenomen na svjetskoj i europskoj gospodarskoj sceni i potvrđuje svoj izravni doprinos ekonomskom razvoju zemlje potičući zapošljavanje i društveni angažman marginaliziranih skupina u poslovnim aktivnostima kojima nije jedini cilj ostvarivanje profita, već omogućavanje sigurnih radnih mjesta, društvene dobrobiti i pozitivnih promjena u društvu, ali i okolišu“.<sup>33</sup> Koliki je značaj društvenog poduzetništva na globalnoj razini može se prikazati pomoću narednih podataka. „U Velikoj Britaniji<sup>34</sup> društveno poduzetništvo ima dugu tradiciju, registrirano je više od 55 000 društvenih poduzeća koja zapošljavaju više od 475 000 ljudi. Samo tvrtka John Lewis Partnership, koja je veliki britanski

<sup>33</sup> Cvitanović, V. (2018.): Društveno poduzetništvo kao izravan doprinos ekonomskom razvoju, Obrazovanje za poduzetništvo, Zagreb, str 109.

<sup>34</sup> Velika Britanija je u vrijeme kada je rad koji je citiran u prethodnoj fusnoti nastao bila članica Europske unije, ali u vrijeme pisanja ovog završnog rada više nije članica.

lanac ekskluzivnih robnih kuća, zapošljava 76 500 zaposlenika. ... Španjolska Korporacija Mondragon zapošljava preko 83 000 radnika i primjer je najvećeg svjetskog lanca industrijskih zadruga u potpunom vlasništvu zaposlenika. Istraživanja pokazuju da je u toj korporaciji produktivnost rada 60% veća nego u drugim poduzećima zbog izuzetno visoke motiviranosti radnika. Italija, također, već dugi niz godina promovira i potiče rad društvenih poduzeća i socijalnih zadruga. U Italiji su radničke zadruge čak i u godinama krize zadržale visoku razinu zaposlenosti u odnosu na tradicionalne privatne tvrtke. ... U Španjolskoj, zemlji s najvećom stopom nezaposlenosti, zaposlenost u zadrugama je između 2008. i 2012. godine pala za 9%, dok je privatni sektor zabilježio dvostruko veći pad nezaposlenosti od 19%<sup>35</sup>.

Iz ovih podataka su vidljive prednosti društvenog poduzetništva, pri čemu jedna od najistaknutijih je svakako da društveni poduzetnici bolje podnose gospodarske krize te da teže otpuštaju zaposlene, što u konačnici ima utjecaj na smanjivanje negativnih efekata gospodarske krize. Iako se može smatrati da su društveni poduzetnici najčešće male ili srednje veličine, ne smije se isključiti niti postojanje velikih društvenih poduzetnika koji ujedno zapošljavaju više desetaka tisuća zaposlenih.

Promatra li se društveno poduzetništvo na globalnoj razini (ali i na razini EU), moguće je uočiti određena odstupanja budući da se društveno poduzetništvo različito definira u svakoj od zemalja. Zbog tog razloga je podatke koji se iznose o društvenom poduzetništvu na globalnoj razini nužno uzeti s rezervom. Podaci o društvenom poduzetništvu na razini EU, a prema definiciji društvenih poduzeća koju je definirala Europska komisija prikazani su na narednoj slici.

---

<sup>35</sup>Cvitanović, V. (2018.): Op. cit., str 121.

Zemlja	Procijenjeni broj društvenih poduzeća prema definiciji društvenih poduzeća Europske komisije
Austrija	750
Belgija	Nije dostupno
Bugarska	200 – 430
Cipar	Nije dostupno
Hrvatska	100 – 200
Češka	250 – 300
Danska	292
Estonija	300
Finska	2.500
Francuska	6.000 – 28.000
Njemačka	40.000 – 70.000
Grčka	225 – 325
Mađarska	3000
Republika Irska	520
Italija	40.000
Litva	Nije dostupno
Latvija	Nije dostupno
Luksemburg	200 – 300
Malta	25 – 50
Nizozemska	Nije dostupno
Poljska	5.200
Portugal	5.000
Rumunjska	5.600
Slovačka	900
Slovenija	900
Španjolska	8.500
Švedska	Nije dostupno
Ujedinjeno kraljevstvo	9.500 – 71.000

**Slika 1: Broj društvenih poduzeća u EU 2015. godine prema definiciji Europske komisije**

Izvor: Šimunković, M., Milojević, D. i Katavić, I. (2018.): Prilike za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj na temelju europskih iskustava dobre prakse, Obrazovanje za poduzetništvo, Zagreb, str 114.

Sa slike 1 vidljivo je da je najveći broj društvenih poduzeća prema definiciji društvenog poduzetništva Europske komisije u Velikoj Britaniji, ali da je tu ujedno najveća mogućnost pogreške u procjeni. Iza Velike Britanije po broju društvenih poduzeća slijedi Njemačka. Vidljivo je da kada je riječ o Njemačkoj, mogućnost pogrešne procjene je manja. Moguće je uočiti da je najmanji broj društvenih poduzeća u RH, a što ujedno ukazuje na to da svakako postoji mogućnost dodatnog razvoja društvenog poduzetništva na području RH.

Društveno poduzetništvo najrazvijenije je u Švedskoj te da u toj zemlji društveni poduzetnici zapošljavaju preko 11% od ukupnog broja zaposlenih. Ovaj podatak ujedno pokazuje koliko su društveni poduzetnici u Švedskoj bitni za zapošljavanje kako marginaliziranih skupina, ali i zapošljavanje općenito. Ističu se i Italija, Francuska te zemlje Beneluksa gdje društveni

poduzetnici zapošljavaju između 9% te 11% od ukupnog broja zaposlenih što je također vrlo značajan udio u ukupnom broju zaposlenih. Stanje u RH je značajno lošije, budući da u RH društveni poduzetnici zapošljavaju manje od 2% od ukupnog broja zaposlenih. Ova činjenica se može izravno povezati s veličinom društvenih poduzetnika u RH, budući da je najčešće riječ o manjim poslovnim subjektima, a i svakako je nužno građane dodatno educirati o prednostima društvenog poduzetništva s ciljem razvoja istog i stvaranja dodatnih radnih mjesta.<sup>36</sup>

### **3.6. Zakonodavni i institucionalni okvir društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj**

U RH trenutačno ne postoji zakonski akt koji bi pravno regulirao isključivo društveno poduzetništvo, već postoje brojni zakonski propisi kojima se regulira osnivanje, djelovanje te zatvaranje organizacija koje mogu djelovati kao društveni poduzetnici (postoje zasebni zakonski propisi koji se odnose na regulaciju djelovanja neprofitnih organizacija te skupina propisa kojima se regulira djelovanje trgovačkih društava koji djeluju kao društveni poduzetnici). Posljedično, zbog nedostatka zakonske regulative društvenog poduzetništva, ne postoji niti cjelovita baza društvenih poduzeća koja djeluju na području RH (zbog čega je nužno statističke podatke koji se iznose u ovom radu, a koji se odnose na broj društvenih poduzetnika u RH uzeti s rezervom).<sup>37</sup>

Postoje brojni zakonski propisi kojima se regulira djelovanje društvenih poduzetnika, od kojih su najčešće primjenjivani sljedeći:<sup>38</sup>

- „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 te
- Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji“.

---

<sup>36</sup> Šimleša, D. (2018.): Op. cit., str 20.

<sup>37</sup> Alpeza, M. i sur. (2019.): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019., CEPOR, Zagreb, str 39

<sup>38</sup> Ibidem., str 38.

Postoje i drugi pravni propisi koji se mogu primjenjivati, a posebice bitna skupina su svakako zakonski propisi kojima se regulira oporezivanje, a što je izuzetno bitno s ciljem izbjegavanja korištenja društvenog poduzetništva s ciljem stvaranja povlaštenog položaja društvenih poduzetnika na tržištu, a što bi uvelike narušilo tržišnu ravnotežu, odnosno u situaciji povlaštenog poreznog tretmana društvenih poduzetnika, to bi rezultiralo ostvarivanjem konkurentskih prednosti društvenih poduzetnika.

Kako je ranije u radu istaknuto, vrlo često se umjesto pojma društveno poduzetništvo koristi pojam socijalno poduzetništvo. Iako je pojam socijalno poduzetništvo kroz prošlost bio često korišten, s donošenjem Strategije razvoja društvenog poduzetništva u RH 2015. godine ispravniji termin za korištenje bi bio društveno poduzetništvo. Kroz ovu strategiju se prepoznaje društveno poduzetništvo kao jedan od oblika poduzetništva zbog čega je Strategija razvoja društvenog poduzetništva jedan od ključnih dokumenata za razvoj društvenog poduzetništva u RH.

### **3.7. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine**

Ova strategija definira temeljne ciljeve i aktivnosti za višegodišnje razdoblje s ciljem stvaranja financijskog i institucionalnog okvira za razvoj društvenog poduzetništva na području RH. Dodatno, cilj ove strategije je stvaranje sustava mjera te aktivnosti kojima će se poticati djelovanje društvenih poduzetnika, koji su zapravo temelj društvenog poduzetništva. „Cilj Nacionalne strategije za razvoj društvenog poduzetništva je stvaranje poticajnog okruženja za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, zakonodavnih i fiskalnih okvira, financijske i tehničke potpore društvenim poduzetnicima, definiranje kriterija i instrumenata za prepoznavanje, praćenje i razvoj društvenih poduzetnika, te izobrazbe na svim razinama radi prepoznavanja važnosti društvenog poduzetništva kao bitne komponente gospodarskog razvitka“.<sup>39</sup>

Ono što je vrlo bitno je da se ovom strategijom definira pojam društvenog poduzetnika te društvenog poduzetništva, budući da je prije najčešće u uporabi bio pojam socijalno poduzetništvo (te se istodobno diferenciraju ova dva pojma). Također, definiraju se kriteriji

---

<sup>39</sup> Europski socijalni fond (2015.): strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020 godine, dostupno na: <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf> [10.09.2020.]

prema kojima se razlikuju društveni poduzetnici u odnosu na tradicionalne poduzetnike, što je ujedno jedan od temelja za definiranje samog pojma društveno poduzetništvo. U ovoj strategiji se iznose socioekonomski podaci na kojima je utemeljena izrada strategije i koji ujedno pokazuju potrebu za poticanjem razvoja društvenog poduzetništva za koje se zapravo pokazalo da bi moglo biti jedan od pokretača promjena u gospodarstvu.<sup>40</sup>

Strategijom se definiraju mjere i aktivnosti, a koje su ujedno temelj za raspisivanje natječaja za sredstva koja su u razdoblju od 2015. do 2020. godine bila dostupna za korištenje iz fondova EU. Pritom se strategija temelji na općem cilju (kojeg nije moguće u cijelosti ispuniti, ali se svakako teži ispunjenju istog), odnosno opći cilj ove strategije se definira kao: „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“<sup>41</sup>

### **3.8. Pravni oblici društvenog poduzetništva**

Društveni poduzetnik može djelovati kao trgovačko društvo, obrt ili neki drugi pravni oblik. Ipak, društveni poduzetnici su najčešće udruge koje imaju registriranu gospodarsku djelatnost te razni oblici zadruga (kao što je socijalna zadruga Humana Nova koja se obrađuje u narednom poglavlju), zbog čega se detaljnije prikazuju u ovom dijelu rada.

#### **3.8.1. Udruga**

Udruga je neprofitna pravna osoba za čije osnivanje je potrebno najmanje tri poslovno sposobne fizičke osobe (uz određene iznimke), a koja pravnu osobnost stječe upisom u Registar udruga Republike Hrvatske. Temeljni pravni akt udruge je statut na kojem se zapravo temelji cijelo djelovanje udruge. Svaka udruga mora imati minimalno jednu osobu zaduženu za predstavljanje udruge te skupštinu (koju čine svi članovi ili njihovi predstavnici) udruge koja je ujedno najviše tijelo udruge. Dodatno, moguće je postojanje upravnih, nadzornih ili drugih tijela u udruzi, ako skupština te predstavnici udruge procijene da je potrebno formiranje takvih tijela s ciljem osiguravanja djelovanja udruge.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Ibidem.

<sup>41</sup> Ibidem.

<sup>42</sup> Narodne novine (2014.): Zakon o udrugama, Narodne novine d.d., Zagreb, br. 74/14, 70/17 i 98/19, čl. 1-16



Iako je primarni cilj osnivanja udruge neprofitno djelovanje, udruga može obavljati gospodarsku djelatnost, sukladno zakonu te statutu (odnosno, gospodarsku djelatnost ne može obavljati ako nije upisana u statut te ako nije u skladu sa važećim zakonskim propisima). „Gospodarske djelatnosti udruga može obavljati pored djelatnosti kojima se ostvaruju njezini ciljevi utvrđeni statutom, ali ih ne smije obavljati radi stjecanja dobiti za svoje članove ili treće osobe. Ako u obavljanju gospodarske djelatnosti udruga ostvari višak prihoda nad rashodima, on se mora sukladno statutu udruge koristiti isključivo za ostvarenje ciljeva utvrđenih statutom“<sup>43</sup>.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da udruga može obavljati gospodarsku djelatnost, ali je nužno paziti da pritom cilj obavljanja gospodarske djelatnosti nije ostvarivanje dobiti za članove ili treće osobe što je vrlo diskutabilno, budući da u RH postoje brojne kreativne udruge kroz koje njeni članovi prodaju svoje kreacije te pritom zapravo ostvaruju određenu imovinsku korist. Za razliku od trgovačkog društva, udruga ne ostvaruje dobit, već financijski rezultat može biti višak ili manjak prihoda nad rashodima. U slučaju da je ostvaren višak prihoda nad rashodima, tada bi taj višak trebao biti raspoređen na način da se osigura ostvarivanje ciljeva udruge koji su definirani statutom.

Rad udruge koja obavlja gospodarsku djelatnost može se oporezivati raznim porezima među kojima su porez na dodanu vrijednost te porez na dobit. Udruga može postati obveznik PDV-a dragovoljno ili po sili zakona ako je ostvarila vrijednost isporuka u prethodnoj ili tekućoj kalendarskoj godini preko 300.000,00 kn. Pritom u taj iznos ne ulazi prihod od članarina, donacija te ostalih dobrovoljnih priloga, ali niti isporuke dobara i usluga koje udruga obavlja svojim članovima u zamjenu za članarinu (a što je ujedno i vrlo diskutabilno te stvara prostor za manipuliranje). Isporuke dobara i usluga udruga oporezive su po poreznim stopama od 25%, 13% te 5%, ovisno o kojoj vrsti dobra ili usluge je riječ.<sup>44</sup>

Udruga može biti i porezni obveznik poreza na dobit ako u obavljanju gospodarske djelatnosti ostvari određenu dobit koju ne koristi u skladu s odredbama definiranim

---

<sup>43</sup> Ibidem, čl. 31

<sup>44</sup> Narodne novine (2013.): Zakon o porezu na dodanu vrijednost, Narodne novine d.d., Zagreb, br. 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16, 106/18 i 121/19, čl. 38

statutom. Dodatno, udruga može biti porezni obveznik poreza na dobit ako bi obavljanje gospodarske djelatnosti dovelo do stvaranja povoljnijeg položaja za udrugu u odnosu na konkurente. U tom slučaju se ostvareni višak prihoda nas rashodima oporezuje po poreznim stopama od 12% (ostvareni prihodi manji od 7,5 mil kn) ili 18% (ostvareni prihodi veći od 7,5 mil kn), u skladu s Zakonom o porezu na dobit.<sup>45</sup>

### 3.8.2. Socijalna zadruga

Socijalna zadruga se može definirati kao poseban oblik zadruge. „Socijalna zadruga je zadruga osnovana radi: obavljanja djelatnosti kojima se pruža pomoć u zadovoljenju osnovnih životnih potreba socijalno ugroženim, nemoćnim i drugim fizičkim osobama, koje one same ili uz pomoć članova obitelji ne mogu zadovoljiti zbog nepovoljnih osobnih, gospodarskih, socijalnih i drugih okolnosti te uključivanja u radne i gospodarske procese osoba s umanjenom radnom sposobnošću i drugih fizičkih osoba koje nemaju dovoljno sredstava za podmirenje osnovnih životnih potreba, a nisu u mogućnosti ostvariti ih svojim radom ili prihodom od imovine ili iz drugih izvora“.<sup>46</sup>

Za razliku od udruga, za osnivanje socijalne zadruge je potrebno više osoba, točnije sedam. Zadruga može obavljati gospodarsku djelatnost, ali ne s ciljem ostvarivanja dobiti, već s ciljem zadovoljavanja potreba svojih članova. U slučaju da zadruga ostvari višak prihoda nad rashodima, taj višak prihoda se koristi za pokriće manjka prihoda nad rashodima iz prethodnih godina ili se raspoređuje na sljedeće godine. Socijalna zadruga kao i udruga može biti porezni obveznik u skladu s zakonskim propisima koji definiraju oporezivanje obavljanja gospodarske djelatnosti.

Neke od socijalnih zadruga koje djeluju na području RH su:<sup>47</sup>

- „Socijalna zadruga Prijateljica;
- Zadruga Druga prilika;
- Socijalna zadruga Contus;
- Zadruga Herona;
- Socijalno uslužna zadruga Martinov plašt

---

<sup>45</sup> Narodne novine (2004.): Zakon o porezu na dobit, Narodne novine d.d., Zagreb, br. 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, 106/18, 121/19 i 32/20, čl.28

<sup>46</sup> Narodne novine (2011.): Zakon o zadrugama, Narodne novine d.d., Zagreb, br. 34/11, 125/13, 76/14, 114/18 i 98/19, čl. 66

<sup>47</sup> Šajn, Z. (2019.): Hrvatske socijalne zadruge, CEDRA, Split, str 5.

- Socijalna zadruga Humana Nova;
- Lička ženska socijalna zadruga te
- Socijalna zadruga Neos“.

### 3.9. Prikaz društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Da bi se prikazalo stanje društvenog poduzetništva u RH te približno razumio potencijal razvoja istog, nužno je prikazati statističke podatke o društvenom poduzetništvu.

Pravni oblik	2018.
Udruge s registriranom gospodarskom djelatnošću koje se bave društvenim poduzetništvom i provode različite aktivnosti od koristi za društvo (socijalna skrb, edukacija, briga za djecu, održivi razvoj, zaštita okoliša, zdravlje...)	346
Socijalne zadruge	25
Braniteljske socijalno – radne zadruge	35
Zadruge osnovane sa svrhom rješavanja društvenih problema	33
Fondacije u privatnom vlasništvu, koje provode aktivnosti od općeg interesa i ekonomske aktivnosti	5
Društvena poduzeća osnovana od strane udruga koje provode aktivnosti od općeg interesa (najčešće d.o.o. ili j.d.o.o)	50
Društvena poduzeća koje ostvaruju društvene ciljeve i djeluju kao ne profitne organizacije	10
Institucije osnovane od strane udruga koje provode aktivnosti od općeg interesa	15
Zaštitne radionice - ustanova ili trgovačko društvo koje zapošljava najmanje 51% osobu s invaliditetom na zaštitnim radnim mjestima	7
<b>UKUPNO</b>	<b>526</b>

#### Slika 2: Društveni poduzetnici u RH u 2018. godini

Izvor: Alpeza, M. i sur. (2019.): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019., CEPOR, Zagreb, str 40

Sa slike 2 vidljivo je da od ukupnog broja društvenih poduzetnika u 2018. godini, 67% ili 346 subjekata čine udruge koje imaju registriranu poslovnu djelatnost. Gotovo 10% čine i društvena poduzeća, odnosno d.o.o. ili j.d.o.o. što ujedno dokazuje da društveni poduzetnik može djelovati kao trgovačko društvo, uz poštivanje uvjeta koje je nužno zadovoljiti da bi se poduzetnik mogao smatrati društvenim poduzetnikom. Može se uočiti i da su vrlo česte braniteljske zadruge koje su osnivali branitelji, a koje u konačnici imaju višestruku ulogu za društvenu zajednicu, odnosno primarni utjecaj se ogleda na braniteljskoj populaciji. Na ovaj način brojni branitelji, a posebice oni s PTSP-om su pronašli satisfakciju, moglo bi se reći čak i smisao života budući da je određeni dio branitelja koji je patio od PTSP-a bio i suicidalan.

Vidljivo je da je, u usporedbi s drugim državama EU, u RH mali broj društvenih poduzetnika, a razlozi takvog stanja mogu se dijelom obrazložiti kroz prikaz SWOT analize društvenog poduzetništva u RH.

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivirani pojedinci i timovi</li> <li>- rastući broj zainteresiranih aktera i organizacija čiji broj sve više raste</li> <li>- pristup fondovima EU-a</li> <li>- bogata zadružna tradicija i veliki zadružni potencijal RH</li> <li>- rastuća otvorenost edukacijskih programa visokog školstva trendovima i strujama ekonomije trećeg sektora</li> <li>- donošenje nacionalne Strategije – Vlada RH prepoznaje značaj društvenog poduzetništva te 2015. u Šaboru izglasava zasad najviši nacionalni akt koji definira ciljeve i mjere do 2020. g.</li> <li>- postojanje inicijativa, umrežavanja i platformi za podršku i razmjenu ideja (ZMAG, Platforma za dobru ekonomiju, Cedra, Lagovi, Hrvatska mreža za ruralni razvoj, Hub Impact Zagreb)</li> <li>- ukorjenjivanje koncepta i primjeri dobre prakse: Humana Nova, RŌDA, Act Print Lab, Slap, Zadruga za etično financiranje – ZEF, Zelena energetska zadruga – ZEZ itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slaba vidljivost društveno-poduzetničkog koncepta na javnoj, lokalnoj i regionalnoj razini</li> <li>- nepodržavajući normativni okvir: neodgovarajuće norme unutar kojih društvena poduzeća funkcioniraju</li> <li>- pravna neprilagođenost potrebama društvenog poduzetništva doprinosi traženju novih zakonodavnih "rupa" ili odustajanja aktera od postojećih projekata</li> <li>- slabosti javne nabave: potreba otvaranja društvenim poduzetnicima i jačanje transparentnosti</li> <li>- nepostojanje tržišta "socijalnog kapitala" – financijski instrumenti, potencijalni privatni ulagači i kreditiranje pod povoljnijim uvjetima</li> <li>- niska razina menadžerskih i poduzetničkih znanja i vještina postojećih aktera civilnog sektora</li> <li>- ovisnost udruga i civilnog sektora o fondovima i natječajima EU-a</li> <li>- nepostojanje sustava markiranja proizvoda i usluga</li> <li>- slaba iskorištenost eko-poljoprivrednih potencijala (za proizvodnju ekoloških proizvoda u Hrvatskoj koristi se samo 0,6% poljoprivrednih površina)</li> <li>- neprovođenje mjera iz Strategije razvoja.</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- iznimno povoljan zemljopisni položaj i očuvanost prirodnih resursa koji pogoduje novim sektorima društvenog poduzetništva: energetika, eko poljoprivreda, agroturizam</li> <li>- usmjerenje prema novim sektorima proizvodnje i usluga visoke dodane vrijednosti i korištenje prednosti energetskeg sektora, eko-agroturizama, kulturnog turizma, edukacije i socijalnog turizma</li> <li>- uključivanje domaćih velikih kompanija u pojedine pozitivne procese razvoja društvenog poduzetništva</li> <li>- nastavak otvaranja institucija obrazovanja na svim razinama novim programima društveno poduzetničkih vrijednosti i vještina</li> <li>- razvoj PR aktivnosti društvenog poduzetništva</li> <li>- praćenje vlastitih razvojnih procesa umjesto kopiranja postojećih modela</li> <li>- snažniji razvoj eko poljoprivrede i okretanje potencijalima zemlje i biodinamičke proizvodnje</li> <li>- umrežavanje i povezivanje društvenih poduzetnika u nacionalnu mrežu</li> <li>- počeci umrežavanja proizvoda s dodanom vrijednošću (<a href="http://www.održivi-proizvodi.hr">www.održivi-proizvodi.hr</a>)</li> <li>- podizanje osviještenosti građana: biranje proizvoda i usluga više dodane vrijednosti (ekoloških proizvoda OPG-ova, proizvoda socijalnih zadruga) te općenito osvještavanje lokalnih snaga i potrebe umrežavanja i zajedništva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neprepoznavanje vrijednosti rada, korisnosti i inicijativa postojećih aktera društvenog poduzetništva</li> <li>- administrativne zapreke</li> <li>- zloupotreba društveno poduzetničkog koncepta u cilju korištenja sredstava iz EU-ovih fondova</li> <li>- visoka razina korupcija koja se reflektira i na sustav javne nabave</li> <li>- podlijevanje stanju apatije, istrošenosti i kulturi straha i nemoći</li> <li>- iseljavanje stanovnika iz ruralnih područja (potencijal za eko poljoprivredu i područja)</li> <li>- iseljavanje visokoobrazovanog stanovništva.</li> </ul>

**Slika 3: SWOT analiza društvenog poduzetništva u RH**

Izvor: Vojvodić, I. i Šimić Banović, R. (2019.): Analiza socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj s komparativnim osvrtom na regulatorni okvir, Pravni vijesnik, Zagreb, god 35, br 2, str 119

Na slici 3 prikazane su snage, slabosti, prilike te prijetnje za razvoj društvenog poduzetništva u RH. Kao snage se mogu istaknuti mogućnost lakšeg pristupa sredstvima iz EU fondova, potencijal pojedinaca uključenih u rad društvenih poduzetnika, ali i svakako primjeri dobre prakse, od kojih je jedan socijalna zadruga Humana Nova. Kao slabosti se ističu slaba zakonska regulacija društvenog poduzetništva, slabo iskorištavanje dostupnih resursa, slaba razina znanja pojedinih rukovodećih osoba u ovakvim organizacijama te visoka razina ovisnosti o sredstvima iz nacionalnog proračuna te iz fondova EU. Kao prilike se ističu rast razine osviještenosti građana, povezivanje društvenih poduzetnika te ulaganje napora u diverzificiranje proizvoda koje društveni poduzetnici proizvode, a koji su ujedno i prepoznatljiviji na tržištu u odnosu na unificirane proizvode. Kao prijetnje se ističu manjak obrazovanog te iseljavanje stanovništva, visoka razina korupcije te česta zloraba pojma društveno poduzetništvo.

## 4. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO NA PRIMJERU SOCIJALNE ZADRUGE HUMANA NOVA

### 4.1. Prikaz osnivanja društvenog poduzeća po fazama, na primjeru socijalne zadruge Humana Nova

Socijalna zadruge Humana Nova Čakovec osnovana je 2011. godine u sklopu projekta ESCO - "edukacija za socijalno zadrugarstvo - nove mogućnosti za osobe s invaliditetom". Primarni cilj ovog projekta je bilo zapošljavanje osoba s invaliditetom u Međimurskoj županiji, odnosno promicanje uključivanja te podizanje razine svijesti o zapošljivosti osoba s invaliditetom kako na lokalnoj, ali i na nacionalnoj razini. Po završetku provedbe projekta, osnovana je socijalna zadruge Humana Nova, koja i danas djeluje. Dodatno, tijekom godina, poslovanje socijalne zadruge se širilo te su zaposlene nove osobe te su također, otvorene poslovnice u Zagrebu, Poreču i Labinu.<sup>48</sup>



**Slika 4: Prva trgovina rabljenom odjećom socijalne zadruge Humana Nova u Čakovcu**

Izvor: Socijalna zadruge Humana Nova (2020.): O nama, dostupno na: <https://www.humananova.org/hr/about/> [14.04.2020.]

Na slici 4 prikazana je prva trgovina rabljene odjeće koju je socijalna zadruge Humana Nova otvorila u Čakovcu. Ova trgovina se ujedno može smatrati jednim od mjesta gdje je zapravo započela cijela ova uspješna priča o društvenom poduzetništvu.

---

<sup>48</sup> Socijalna zadruge Humana Nova (2020.): O nama, dostupno na: <https://www.humananova.org/hr/about/> [14.04.2020.]

Socijalna zadruga Humana Nova je društveni poduzetnik budući da fokus poslovanja nije primarno na ostvarivanju profita, već se posebna pozornost posvećuje ostvarivanju okolišnih te društvenih ciljeva. Iako na tržištu djeluje kao svako drugo poduzeće, jedina razlika je u pravnom obliku jer je riječ o socijalnoj zadruzi. Kada je riječ o prodaji, tržišnom natjecanju, ali i općenito o samom poslovanju, socijalna zadruga je vrlo slična tradicionalnim poduzećima, zbog čega je nužno obratiti posebnu pozornost na elemente uspjeha društvenih poduzetnika. Poseban naglasak nužno je staviti na političku podršku (iz razloga jer je riječ o poduzeću koje ima izražen pozitivan utjecaj na zaštitu okoliša) te podršku medija. Pritom su mediji vrlo bitni jer kroz stvaranje pozitivne slike o društvenom poduzetništvu te o socijalnoj zadruzi mogu uvelike utjecati na samu uspješnost poslovanja socijalne zadruge.

Za društvene poduzetnike kao što je Humana Nova nužna je identifikacija komponenti društvenog poduzetništva. Ponajprije, nužno je krenuti od prve komponente koja podrazumijeva uočavanje neravnoteže koja zahtijeva poduzimanje određenih akcija, pri čemu je jedna od uočenih neravnoteža bila marginalizacija određenih skupina kao što su onkološki bolesnici, Romi, žene i sl. U socijalnoj zadruzi većinom rade marginalizirane skupine koje nisu mogle ostvariti jedno od temeljnih ljudskih prava, odnosno pravo na rad. Nakon što je uočena neravnoteža, uočena je i prilika u neravnoteži, odnosno mogućnost da se marginaliziranim skupinama omogući pravo na rad, a istodobno da se postigne pozitivan utjecaj na društvo i okoliš. U konačnici, provedba projekta te osnivanje socijalne zadruge imalo je pozitivan utjecaj na ciljanu skupinu, ali i na društvo u cijelosti, s posebnim naglaskom na gradove u kojima socijalna zadruga ima poslovnice, odnosno Čakovec, Zagreb, Labin i Poreč. Ovime je identificirana i treća komponenta društvenog poduzetništva koja se odnosi na uspostavljanje nove ravnoteže.

Socijalna zadruga Humana Nova društveno je poduzeće koje je kroz sam proces osnivanja prošlo kroz faze osnivanja društvenog poduzetnika, a uočljivo je zapravo da je kroz projekt financiran iz fondova EU osnivanje uvelike olakšano, što se posebice odnosi na financijska sredstva potrebna za pokretanje društvenog poduzetnika. Budući da je osnivanje socijalne zadruge temeljeno na projektu financiranom iz fondova EU, pri osnivanju socijalne zadruge, društveni poduzetnik je prošao sve faze osnivanja društvenog poduzeća, od analize vlastitih potencijala pa sve do realizacije poslovnog plana i evaluacije i izvještavanja dionika.

Kada je riječ o prvoj fazi procesa osnivanja, koja se odnosi na analizu vlastitih potencijala, društveno poduzetništvo je u vrijeme kada je projekt prijavljen imalo vrlo veliki potencijal razvoja budući da je riječ o recesijskim godinama, odnosno izraženom djelovanju globalne ekonomske krize. Nadalje, mogućnosti razvoja su također bile vrlo izražene, budući da u okruženju, odnosno na razini cijele države nije postojalo slično poduzeće. S druge strane, prijetnje u okruženju nisu bile izražene. U trećoj fazi koja podrazumijeva informiranje o konkurenciji utvrđeno je kako socijalna zadruge zapravo nema izravnih konkurenata. Kao konkurenti se mogu pojaviti osobe koje recikliraju odjeću s ciljem izrade novih uporabnih predmeta, ali je u svakom slučaju riječ o vrlo malim količinama tj. riječ je o konkurentima vrlo slabe snage. U četvrtoj fazi koja se odnosi na izbor djelatnosti u skladu s vlastitim potencijalom i potrebom tržišta, djelatnost je svakako izabrana u skladu s vlastitim potencijalom i potrebom tržišta, budući da je na tržištu uočena potreba za otvaranjem trgovine s korištenom odjećom (u to vrijeme je postojao jako mali broj trgovina tog tipa) te za uporabom materijala s ciljem izrade novih uporabljivih predmeta (a što se može izravno povezati s jačanjem „zero waste“ pokreta te sve većom ekološkom osviještenosti građana RH). Kao peti korak, izrađen je poslovni plan.

U šestom koraku su investitori upoznati s istim, a po odobravanju projekta od strane nadležnih tijela, započela je provedba projekta čiji finalni rezultat je osnivanje socijalne zadruge Humana Nova. Zadnji korak osnivanja, koji se odnosi na evaluaciju i izvještavanje dionika, se zapravo ne može definirati kao završen, budući da socijalna zadruge konstantno vrši evaluaciju poslovanja te izvještava dionike. Pritom su dionici socijalne zadruge mnogobrojni, od kupaca, šire lokalne zajednice, nadležnih tijela, zaposlenih, medija itd., a svi oni imaju mogućnost pristupa informacijama na web stranicama socijalne zadruge. Jedan od primarnih načina izvještavanja je svakako Facebook stranica socijalne zadruge (uz službenu web stranicu) na kojoj je moguće vrlo ažurno pratiti najnovije informacije o događanjima vezanima za socijalnu zadruge.





**Slika 5: Facebook stranica socijalne zadruge Humana Nova**

Izvor: Socijalna zadruga Humana Nova (2020.): Facebook stranica, dostupno na: <https://www.facebook.com/humana.nova/photos> [29.08.2020.]

Na slici 5 prikazana je Facebook stranica socijalne zadruge Humana Nova. Na ovoj stranici su vrlo ažurno prikazani svi podaci o poslovanju socijalne zadruge u svim gradovima gdje ima poslovnice. Dodane su i poveznice na službenu web stranicu te na web shop na kojem je moguće kupiti određene proizvode koje zaposlenice socijalne zadruge kreiraju od odjeće koja ide na proces recikliranja. Uz iznošenje informacija, na Facebook stranici se vrlo često objavljuju podaci kojima je cilj stvaranje ekološke osviještenosti građana, a koji bi u konačnici trebali stvoriti dugoročno pozitivan utjecaj na okoliš, a koji bi posljedično imao i pozitivan utjecaj na društvo u cijelosti.

#### **4.2. Karakteristike društvenog poduzeća na primjeru socijalne zadruge Humana Nova**

U teorijskom dijelu ovog rada navedene su karakteristike društvenog poduzeća koje se ujedno mogu primjeniti i na socijalnu zadrugu koje se analizira u ovom dijelu rada. Riječ je o socijalnoj zadruzi u kojoj postoji konstantna djelatnost (odnosno, osnovano je s ciljem trajnog obavljanja gospodarske djelatnosti) utemeljena na prodaji korištene odjeće i obuće, ali i recikliranju iste uz konstantno prikupljanje novih materijala. Socijalna zadruga je neovisna u radu u odnosu na privatni te javni sektor. Iako kada bi javna vlast željela stvarati utjecaj na poslovanje, on bi bio moguć (npr. kroz regulaciju mogućnosti prikupljanja korištene odjeće i obuće ili sl.). Socijalna zadruga svjesno poduzima rizik s ciljem ostvarivanja profita, iz tog razloga ona djeluje kao bilo koje tradicionalno poduzeće te svoju uspješnost potvrđuje na tržištu.

Socijalna zadruga zapošljava veliki broj radnika, koji nisu volonteri, već za svoj rad primaju plaću, a što ujedno pozitivno djeluje na te osobe, na njihove obitelji, a u konačnici pozitivno djeluje i na cijelu društvenu zajednicu. Ujedno, ostvaruje višestruke koristi za marginalizirane skupine, bilo da je riječ o zapošljavanju ili prodaji proizvoda poduzeća po povoljnim cijenama. Kao što je prethodno navedeno, socijalna zadruga je nastala temeljem vrlo dobro definiranog projekta, a koji je izuzetno doprinio oblikovanju socijalne zadruge kakva danas postoji. Primjenjuje se i model participativnog odlučivanja, a što ujedno daje veću slobodu članovima, koji su na taj način dodatno motivirani da ulože svoja znanja s ciljem poboljšanja poslovanja socijalne zadruge. Korisnici usluga socijalne zadruge imaju pravo na sudjelovanje u upravljačkoj strukturi, a posljednje, ali ne i manje važno je činjenica da je distribucija profita koji socijalna zadruga ostvari vrlo točno precizirana.

#### **4.3. 3P model na primjeru socijalne zadruge Humana Nova**

„Socijalna zadruga Humana Nova je društveno poduzeće koje potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom i drugih društveno isključenih osoba kroz proizvodnju i prodaju kvalitetnih i inovativnih tekstilnih proizvoda od ekoloških i recikliranih materijala za domaće i inozemna tržišta. Svojim djelovanjem aktivno i izravno doprinosi izgradnji društva tolerancije i suradnje te pomaže socijalno isključenim osobama i njihovim obiteljima unaprijediti njihovo samopouzdanje i kvalitetu života. Također aktivno doprinosi održivom razvoju lokalne zajednice, smanjenju siromaštva i očuvanju prirode. Socijalna zadruga Humana Nova jedno je u nizu društvenih poduzeća koja se razvijaju na području Međimurske županije, grada Zagreba i grada Labina od strane ACT grupe. Zadruga zapošljava 50 osoba, od čega 26 osoba s invaliditetom, 11 osoba starijih od 50 godina, 1 visoko obrazovana mlada dizajnerica tekstila (kojoj je to prvo zaposlenje), 10 osoba mlađih od 30 godina, jedna osoba pripadnik nacionalne manjine, 4 dugotrajno nezaposlene mlade majke, 2 branitelja, te upravitelji stručnjak u području gospodarenja otpadom, ekonomist i sociolog“.<sup>49</sup>

Poseban naglasak se stavlja na zapošljavanje osoba u nepovoljnom položaju na tržištu rada, odnosno teže zapošljivih osoba koje vrlo teško ili nikako nisu u mogućnosti pronaći odgovarajuće zaposlenje na drugim radnim mjestima (prvo P u 3P modelu, odnosno ljudi).

---

<sup>49</sup> Socijalna zadruga Humana Nova (2020.): O nama, dostupno na: <https://www.humananova.org/hr/about/> [14.04.2020.]

Zapošljavanje ove skupine osoba vrlo često se pokazuje kao ključ uspjeha, budući da su te osobe najčešće izuzetno motivirane te se žele dokazati kroz svoj rad koji nije prepoznat od strane drugih poslodavaca najčešće zbog određenih predrasuda. Socijalna zadruga prikuplja korištenu odjeću i obuću kroz mjesta za odlaganje upravo takvih materijala, odnosno kontejnere koji su postavljeni u gradovima u kojima socijalna zadruga ima svoje poslovnice, odnosno Čakovcu, Zagrebu, Poreču i Labinu. Dodatno, moguće je i doniranje odjeće i obuće na druge načine.

Budući da je fokus društvenih poduzetnika uz ostvarivanje profita raspoređen i na utjecaj na okoliš te društvenu sredinu, nužno je naglasiti kako to socijalna zadruga Humana Nova utječe na okoliš te na društvo, odnosno uočljiva je primjena 3P modela na kojem se temelji društveno poduzetništvo. Iako je utjecaj na okoliš primarno izražen kroz smanjivanje tekstilnog te drugog otpada koji nastaje odlaganjem odjeće i obuće na odlagalištima diljem RH, utjecaj na okoliš koji nastaje kao posljedica ponovnog korištenja odjeće i obuće te proizvodnje predmeta od oporabljenih materijala je značajno sveobuhvatniji. Kada je riječ o odjeći koja se proizvodi od prirodnih materijala kao što su npr. pamuk i lan, smanjuje se korištenje vode za navodnjavanje takvih površina, smanjuje se uporaba pesticida te umjetnih gnojiva, dodatno, smanjuje se uporaba naftnih derivata te drugih energenata koji služe za proizvodnju, preradu te prijevoz sirovine i finalnog proizvoda. Dok, kada je riječ o sintetičkim materijalima, primarno je uočljivo smanjenje potrebe za energentima.

Prvi korak u zaštiti okoliša je prikupljanje odjeće i obuće, bilo da je riječ o prikupljanju u poslovnicama ili uz pomoć kontejnera postavljenih na brojnim mjestima u gradovima gdje socijalna zadruga ima svoje poslovnice (drugo P u 3P modelu, odnosno planet). Izgled jednog takvog kontejnera prikazan je na narednoj slici.



**Slika 6: Izgled kontejnera za odlaganje odjeće i obuće**

Izvor: Socijalna zadruga Humana Nova (2020.): Facebook stranica, dostupno na: <https://www.facebook.com/humana.nova/photos> [29.08.2020.]

Na slici 6 prikazan je jedan kontejner za prikupljanje odjeće i obuće. Najveći broj ovakvih kontejnera postavljen je na brojnim lokacijama po Zagrebu. Ali, iako je su kontejneri postavljeni s ciljem stvaranja pozitivnog utjecaja na okoliš te u konačnici i društvo, ipak je nužno uložiti dodatne napore s ciljem stvaranja društvene osviještenosti, ako već ne ekološke osviještenosti, onda barem da ne čine štetna djela.

Vrlo često je na Facebook stranici socijalne zadruge moguće uočiti objavljene slike koje su posljedica djelovanja vandala koji ne biraju vrijeme ni mjesto za štetno djelovanje. Najčešće je riječ o ubacivanju komunalnog otpada u ovakve kontejnere, a što za posljedicu ima uništavanje vrlo vrijedne sirovine, odnosno korištene, a često i nekoristene odjeće i obuće. Na taj način se čini višestruka šteta, kako za socijalnu zadrugu, njene zaposlenike, ali i društvo u cijelosti budući da socijalna zadruga vrlo često donira određene količine odjeće i obuće, a s druge strane i za okoliš budući da uništena odjeća i obuća nije pogodna za recikliranje pa u konačnici najčešće završava na odlagalištima komunalnog otpada (a primarni cilj socijalne zadruge je to

spriječiti). Dodatno, česti oblici vandalizma su razbijanje kontejnera, što za posljedicu imaju povećanje troškova popravljivanja istih, a ponekad je čak nužno nabavljanje novih, a što u konačnici ima značajan negativan utjecaj na poslovanje socijalne zadruge. Dodatno, u situaciji ako je kontejner razbijen kada su loše vremenske prilike kao što je npr. kiša, ako se to ne uoči gotovo odmah, a najčešće nije jer je gotovo uvijek riječ o vandalizmu u noćnim satima, dolazi do uništavanja odjeće i obuće koja nije za prodaju u second-hand trgovini, a najčešće nije pogodna niti za uporabu već završava na odlagalištu komunalnog otpada. Moguće je zaključiti da je kroz društveni utjecaj nužno stvarati svijest građana koja će spriječiti pojavu vandalizma, a time i stvaranja svih štetnih posljedica istog.

Kada je riječ o društvenom utjecaju, socijalna zadruga ima i višestruk društveni utjecaj. Jedan dio ovog utjecaja se ogleda kroz zapošljavanje 50 osoba, ujedno se tim osobama omogućava zarađivanje sredstava kojima će osigurati zadovoljavanje egzistencijalnih potreba za sebe i svoju obitelj. Kada je riječ o kupcima, socijalna zadruga omogućava kupnju odjeće i obuće po povoljnim cijenama (odnosno po konstantnoj cijeni od 40,00 kn za kg, što je daleko povoljnija cijena u odnosu na druge trgovine polovnom odjećom), te na taj način omogućava kupnju odjeće osobama slabije kupovne moći. Dodatno, kada je riječ o osobama koje nisu slabije kupovne moći, a koje ujedno kupuju odjeću u trgovinama socijalne zadruge, tim osobama ostaju raspoloživa određena sredstva koja će kasnije iskoristiti za potrošnju na druge proizvode i usluge, a što će posljedično pozitivno djelovati na razvoj drugih gospodarskih subjekata te u konačnici na cjelokupno gospodarstvo. Socijalna zadruga nije orjentirana isključivo na ostvarivanje profita (treće P u 3P modelu), već se zapravo stvaraju višestruke koristi, kako za kupce proizvoda socijalne zadruge, tako i za zaposlenike kojima se zapravo dodjeljuju ostvareni prihodi. A po čemu se poslovanje socijalne zadruge zapravo razlikuje u odnosu na tradicionalna poduzeća.

Društveni utjecaj se može postići i kroz provedbu projekata, među kojima su svakako jedni od najpopularnijih i najizdašnijih projekti financirani sredstvima dostupnima iz fondova EU. Jedan od takvih je projekt ECO-SOCIAL. „Nositelj projekta je LAG Vallis Colapis, a partneri Karlovačka županija, Srednja škola Duga Resa te Socijalna zadruga Humana Nova iz Čakovca. Ovo je prvi projekt LAG-a Vallis Colapis koji se financira u okviru švicarsko-hrvatskog programa suradnje što je jedna novina u provođenju projekata. Cijela priča počela je 1. kolovoza ove godine, a završava 31. siječnja 2021. godine. Projekt je vrijedan više od milijun i dvjesto tisuća kuna, a sufinancira ga Ured za udruge Vlade RH. Projekt ECO-SOCIAL: Razvijam

poduzetništvo, čuvam okoliš! vrijedan je više od milijun i dvjesto tisuća kuna, a sufinancira ga Ured za udruge Vlade RH. Konkretna zadaća Laga je provesti edukaciju o održivom razvoju za učitelje koji će potom biti mentorirani u izradi programa izobrazbe za učenike. Ti učenici će tad sami educirati svoje kolege u drugim školama, zajednički će provoditi volonterske akcije u sklopu kojih će se sakupljati tekstil, a imat će veze s osnivanjem društvenog poduzeća u Dugoj Resi“.<sup>50</sup>

Projekt ECO-SOCIAL ima potencijal stvaranja dugoročnog pozitivnog utjecaja kako na okoliš, tako i na društvo, budući da su ciljna skupina projekta učenici kojima će kroz projekt biti omogućeno stjecanje brojnih znanja i vještina, a što bi posljedično trebalo dovesti do osnivanja novog društvenog poduzeća u Dugoj Resi. Ističe se važnost prenošenja znanj ciljnim skupinama, ali i novim ili već postojećim društvenim poduzetnicima s ciljem stvaranja društvenih poduzetnika koji će biti konkurentni na tržištu jer je to zapravo jedini način da dugoročno opstanu na tržištu i stvore dugoročno pozitivan utjecaj.

Uočljivo je koliki utjecaj ovakav i slični projekti mogu imati na razvoj društvenog poduzetništva, odnosno gospodarstvo u cijelosti te u konačnici na društvo i okoliš. Moguće je uočiti da na razini EU postoji sve veći broj natječaja koji su namijenjeni poticanju razvoja projekata kojima je cilj razvoj društvenog poduzetništva, dok se u novom višegodišnjem financijskom razdoblju posebna pozornost posvećuje ekologiji, zbog čega je moguće očekivati veći broj natječaja za sufinanciranje projekata kojima je cilj poticanje zaštite okoliša, a na koje će socijalna zadruga moći aplicirati te u konačnici dodatno širiti svoje poslovanje ili na druge načine stvarati pozitivan utjecaj na okoliš i društvo.

#### **4.4. Prikaz poslovanja socijalne zadruge Humana Nova**

Poslovanje socijalne zadruge temelji se na prodaji rabljene odjeće i obuće te na uporabi materijala od kojih se izrađuju različiti korisni predmeti kao što su patchwork prekrivači, torbe, kecelje i sl. Djelovanje socijalne zadruge je utemeljeno na činjenici da preko 90% tekstila može biti ponovo iskorišteno, a da se na području RH godišnje po pojedinom stanovniku proizvede preko 8,5 kg tekstilnog otpada, od kojeg 68% završi na odlagalištima, a samo 32% bude prikupljeno za ponovnu uporabu. Uzme li se u obzir da u 2020. godini u RH ima 4,058 mil stanovnika, to godišnje rezultira sa min 34,5 tisuća tona otpada, od kojeg gotovo 23,5 tisuća

---

<sup>50</sup> Trend.com.hr (2019.): ECO-SOCIAL: Razvijam poduzetništvo, čuvam okoliš!, dostupno na: <https://trend.com.hr/2019/09/30/eco-social-razvijam-poduzetnistvo-cuvam-okolis/> [29.08.2020.]

tona završi na odlagalištima otpada, a što tijekom godina svakako rezultira ogromnim količinama koje ujedno vrlo štetno djeluju na okoliš te uzrokuju povećanje javnih izdataka za sanaciju odlagališta otpada te izdataka za ublažavanje posljedica koje nastaju zbog onečišćenja okoliša uzrokovanih odlaganjem otpada na odlagalištima otpada.

„Socijalna zadruga Humana Nova do 31/12/2017. sakupila je 1.451.500,00 kg odjeće i obuće. Sortiranjem, ponovnim korištenjem i recikliranjem sakupljene odjeće i obuće donatori/ke izravno su utjecali na smanjenje ispuštanja plina CO<sub>2</sub> u atmosferu za 5.224.712,00 kg (nastaje raspadanjem tekstila na odlagalištima), smanjenjem uporabe 8.678.043.839,00 l pitke vode, 435.450,00 kg umjetnih gnojiva i 290.300,00 kg pesticida u proizvodnji sirovina za proizvodnju tekstila“.<sup>51</sup> Kroz prethodno navedene brojke moguće je uočiti koliki utjecaj poslovanje socijalne zadruge Humana Nova ima na okoliš te koliko socijalna zadruga zapravo doprinosi očuvanju prirodnih resursa za buduće generacije.

Kupnja rabljene odjeće moguća je na sljedećim lokacijama:<sup>52</sup>

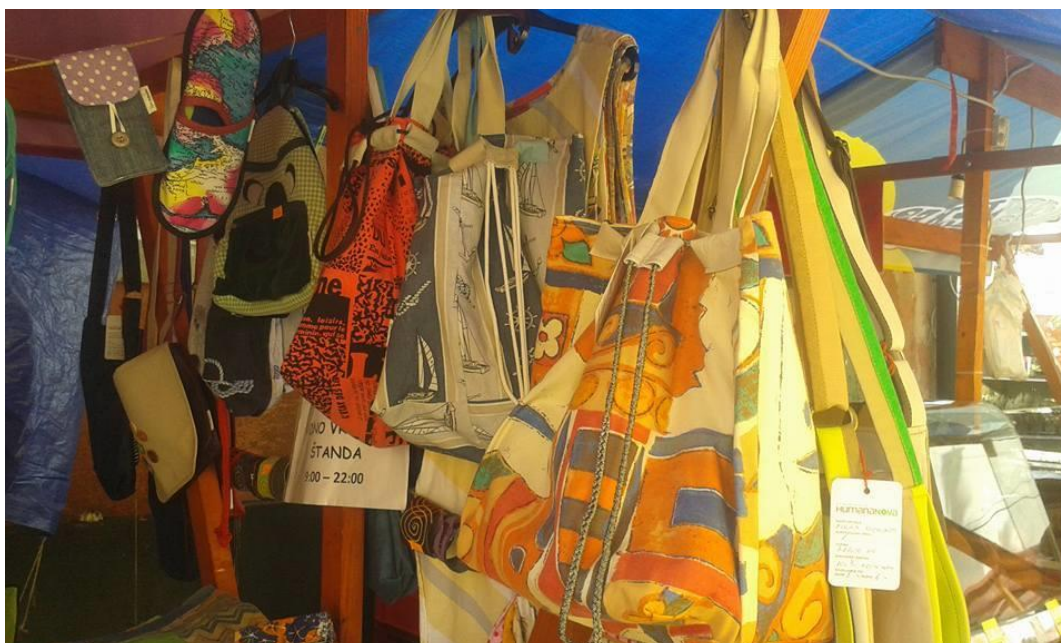
- Second hand dućan Humana Nova u Čakovcu;
- Outlet dućan Humana Nova u Zagrebu;
- Second hand dućan Humana Nova u Labinu;
- Second hand dućan Humana Nova u Poreču te
- Putem web shopa.

Pritom je potrebno naglasiti da su prve dvije lokacije ujedno centri ponovne uporabe prikupljene odjeće i obuće, odnosno lokacije na kojima se neuporabljiva odjeća i obuća iskorištavaju s ciljem proizvodnje drugih predmeta. Ali, iako socijalna zadruga ima poslovnice koje rade tijekom cijele godine, vrlo često zaposlenici socijalne zadruge sudjeluju na brojnim manifestacijama kroz organizaciju rada štandova na kojima je moguće kupiti proizvode koje socijalna zadruga proizvodi.

---

<sup>51</sup> Socijalna zadruga Humana Nova (2020.): O nama, dostupno na: <https://www.humananova.org/hr/about/> [14.04.2020.]

<sup>52</sup> Ibidem.



**Slika 7: Dio štanda socijalne zadruge Humana Nova**

Izvor: Socijalna zadruge Humana Nova (2020.): Facebook stranica, dostupno na: <https://www.facebook.com/humana.nova/photos> [29.08.2020.]

Na slici 7 prikazan je dio štanda socijalne zadruge Humana Nova. Prikazan je dio asortimana proizvoda koje zaposlenici socijalne zadruge proizvode od materijala koji nisu za daljnju uporabu, odnosno od odjeće koja nije bila pogodna za daljnju prodaju putem second-hand trgovina ili za doniranje. Na slici 8 vidljivi su ruksaci, papuče, torbica za mobitel te drugi tipovi torbica. Na drugim fotografijama dostupnim na facebook stranici socijalne zadruge moguće je uočiti i brojne druge predmete koje zaposlenici socijalne zadruge izrađuju. Među njima se svakako ističu brojni modeli pregača, ali i odjeća koja je oporabljena na način da je prekrivena ili drugačije doručena. Socijalna zadruge je više puta organizirala i modne revije s ciljem prikazivanja takve odjeće te jačanja svijesti građana o potencijalima stvaranja novih odjevnih komada na temelju već postojećih, a što u konačnici ima vrlo značajan utjecaj na okoliš, ali i na financije građana koji se odluče na takav iskorak.





**Slika 8: Web shop socijalne zadruge Humana Nova**

Izvor: Socijalna zadruga Humana Nova (2020.): O nama, dostupno na: <https://www.humananova.org/hr/about/> [14.04.2020.]

Na slici 8 prikazan je web shop putem kojeg socijalna zadruga Humana Nova prodaje predmete koji su izrađeni od otpadnih materijala, odnosno od tekstila koji je prikupljen kao sekundarna sirovina. Putem ovog web shopa moguće je kupiti proizvode koji su razvrstani u kategorije: papuče, torbice, kute i pregače, majice, platnene vrećice i ukrasi. Dodatno, moguće je kupiti i određene knjige kojima je tematika društveno poduzetništvo te društveno odgovorno poslovanje. Na ovaj način se stvara mogućnost kupnje proizvoda koje socijalna zadruga proizvodi za sve građane RH, a čime se svakako utjecaj poslovanja socijalne zadruge širi s lokalnog područja na regionalno te nacionalno područje. Dodatno, kroz prikaz proizvoda koje je moguće napraviti od recikliranih materijala, jača se ekološka svijest građana koje se na taj način potiče da sami kod kuće pokušaju napraviti isto, a što u konačnici može imati vrlo dalekosežne pozitivne posljedice.

## 5. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje, jednako kao i društveno poduzetništvo se temelji na poštivanju društvenih te okolišnih ciljeva, a ne samo na ostvarivanju profita. Iz tog razloga je vrlo bitno uočiti sve dionike poduzeća te posebnu pozornost posvetiti svakoj od skupina dionika, a posebice kupcima te zaposlenicima. Kupcima iz razloga jer se na tržištu realizira djelovanje poduzeća te u situaciji kada kupci preferiraju konkurente, uz sve uložene napore, poduzeće može propasti. S druge strane, zaposleni su jedna od ključnih skupina dionika jer poslovanje poduzeća uvelike ovisi o radu zaposlenika, odnosno njihovim zadovoljstvom radnim uvjetima. Kada su zaposleni zadovoljni radnim uvjetima, za očekivati je da će se fluktuacije zaposlenika smanjiti te da će biti jednostavnije privući nove zaposlenike, ali će zadovoljstvo zaposlenika uvelike utjecati i na njihove radne performanse što može smanjiti povećanje prihoda ili smanjenje troškova, a što u konačnici vodi povećanju dobiti, dodatno, zadovoljni zaposlenici će vjerojatnije imati dobar odnos prema kupcima, a što u konačnici uvelike utječe na zadržavanje postojećih te privlačenje novih kupaca.

Društveno poduzetništvo je specifičan oblik poduzetništva koje, za razliku od tradicionalnog poduzetništva koje se temelji isključivo na ostvarivanju profita, posebnu pozornost posvećuje utjecaju na društvenu zajednicu te na okoliš. Društveno poduzetništvo je vrlo razvijeno na globalnoj razini te je vidljivo da kada je riječ o EU, pojedine zemlje prednjače, a što se svakako očituje u broju zaposlenih u gospodarskim subjektima koji se klasificiraju kao društveni poduzetnici. Tako je primjerice vidljivo da je u pojedinim zemljama preko 11% od ukupnog broja zaposlenih na razini države zaposleno u društvenim poduzetnicima, dok je u RH, u odnosu na te zemlje stanje znatno lošije, što ukazuje na činjenicu da svakako postoji dodatni prostor za razvoj društvenog poduzetništva te dodatna zapošljavanja.

Za vrijeme aktualne korona krize (a koja će vrlo vjerojatno izazvati globalnu gospodarsku krizu), ali i prethodnih kriza, među kojima je kriza iz 2008. godine, društveno poduzetništvo se ističe kao oblik poduzetništva koji je otporniji na djelovanje gospodarskih kriza, a što se posebice iskazuje kroz otpor prema otpuštanju zaposlenika, a što posljedično vodi ublažavanju posljedica gospodarske krize budući da se na taj način zadržava kupovna moć zaposlenika te ne opterećuje državni proračun (uobičajeni izdaci nezaposlenim osobama i sl.).

U Republici Hrvatskoj, međutim, još uvijek ne postoji unificirani zakonski propis koji bi regulirao društveno poduzetništvo na razini RH, već se društveno poduzetništvo regulira brojnim zakonskim propisima, ovisno o pravnom obliku društvenog poduzetnika. Ovo posljedično vodi poteškoćama u tumačenju zakonskih propisa te ostvarivanju prednosti za pojedine kategorije, odnosno najčešće neprofitne organizacije koje ostvaruju konkurentске prednosti u odnosu na trgovačka društva koja se klasificiraju kao društveni poduzetnici. Posljedica je to prvenstveno razlika u primjeni poreznih propisa. Iako se nastoji umanjiti različitosti i dalje postoje određeni nedostaci u zakonskim propisima koje pojedine organizacije uvelike koriste s ciljem ostvarivanja određenih pogodnosti.

U empirijskom dijelu rada prikazan je primjer jednog od većih društvenih poduzeća na području RH, odnosno socijalne zadruge Humana Nova koja poslovnice ima u Čakovcu, Zagrebu i Labinu. Humana Nova je analizirana u kontekstu prikaza osnivanja društvenog poduzeća po fazama, potom identifikacije komponenti društvenog poduzetništva, karakteristika društvenog poduzeća te, konačno, primjene 3P modela, Ova socijalna zadruga zapošljava 50 ljudi, od kojih su većina teže zapošljive osobe koje da nisu zaposlene u socijalnoj zadruzi, vrlo teško bi pronašle drugo zaposlenje. Socijalna zadruga kroz poslovanje ostvaruje određene prihode, odnosno primarno je riječ o prihodima od prodaje odjeće te obuće u second-hand trgovini te kroz prodaju predmeta izrađenih od oporabljenih materijala. Ostvarene prihode socijalna zadruga primarno koristi za isplatu plaća osobama zaposlenima u socijalnoj zadruzi.

Za razliku od klasičnog poduzetništva, socijalna zadruga je fokusirana na zaštitu okoliša, čemu svojim poslovanjem uvelike doprinosi. Odnosno, kroz prikupljanje odjeće i obuće koja se prodaje kao rabljena u trgovinama socijalne zadruge, te obuće i odjeće koja je neuporabljiva, a koja se koristi za izradu raznih predmeta, socijalna zadruga doprinosi smanjivanju količine otpadnih materijala koji se odlažu na odlagalištima otpada. Socijalna zadruga doprinosi društvenim ciljevima kroz zapošljavanje teže zapošljivih osoba, ali i kroz pružanje mogućnosti osobama slabije kupovne moći da si priušte nužno potrebnu odjeću ili obuću. Dodatno, niže cijene rabljene odjeće i obuće omogućavaju stvaranje viška sredstava kod većine građana, koje u tom slučaju mogu preusmjeriti na kupnju drugih proizvoda i usluga koji su im nužni za zadovoljavanje osnovnih životnih potreba.

## LITERATURA

1. Alpeza, M. i sur. (2019.): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019., CEPOR, Zagreb
2. Cvitanović, V. (2018.): Društveno poduzetništvo kao izravan doprinos ekonomskom razvoju, Obrazovanje za poduzetništvo, Zagreb, str 109-126
3. Europski socijalni fond (2015.): strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020 godine, dostupno na: <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvojadru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf> [10.09.2020.]
4. Fairnet.hr (2018.): Razlika između društvenog i običnog poduzetništva, dostupno na: <http://fairnet.hr/razlika-izmedu-drustvenog-i-obicnog-poduzetnistva/> [11.08.2020.]
5. Glumac, M. (2018.): Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, Paragraf, Osijek, god 2, br. 1, str 99-124
6. Hayes, A. (2019.): Social Entrepreneur, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-entrepreneur.asp> [25.08.2020.]
7. Hrvatska agencija za okoliš i prirodu (2017.): Izvješće o gospodarenju otpadnim tekstilom i odjećom 2015., HAOP, Zagreb
8. Magdalenić, S. (2017.): Društveno poduzeće – koji pravni oblik odabrati?, dostupno na: <https://pokreninestosvoje.hr/drustveno-poduzece-koji-pravni-oblik-odabrati/> [10.08.2020.]
9. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015.): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb
10. Medić, M. (2012.): Ključna načela društvenog poduzetništva, Poduzetništvo u službi zajednice, Zbornik radova o društvenom poduzetništvu, Nacionalna naklada za razvoj civilnog društva, Zagreb
11. Milaap.org (2020.): What is Grameen Bank and Who is Muhammad Yunus?, dostupno na: <https://milaap.org/stories/what-is-grameen-bank-and-who-is-muhammad-yunus> [05.08.2020.]
12. Narodne novine (2004.): Zakon o porezu na dobit, Narodne novine d.d., Zagreb, br. 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, 106/18, 121/19 i 32/20
13. Narodne novine (2013.): Zakon o porezu na dodanu vrijednost, Narodne novine d.d., Zagreb, br. 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16, 106/18 i 121/19
14. Narodne novine (2014.): Zakon o udrugama, Narodne novine d.d., Zagreb, br. 74/14, 70/17 i 98/19

15. Narodne novine (2011.): Zakon o zadrugama, Narodne novine d.d., Zagreb, br. 34/11, 125/13, 76/14, 114/18 i 98/19
16. Perić, J. (2017.): Društvena odgovornost poduzeća, dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf) [25.07.2020.]
17. Putzer, P. (2019.): Social entrepreneur as possible future of CSR and measuring social entrepreneurial attitude among students, International journal of multidisciplinary in business and science, Vol 5., No 7., Pečuh, str 34-44
18. Raguž Vrdoljak, I. i Hazdovac, K. (2014.): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Zadar, br 1. str 40-58
19. Rogošić, A. i Bekavac, J. (2015.): Izvještaj o društvenoj odgovornosti prema GRI smjernicama, Praktični menadžment, Virovitica, vol VI, Br 1., str 84-90
20. Rončević, V. i sur (2015.): Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine, Zagreb
21. Socijalna zadruga Humana Nova (2020.): Facebook stranica, dostupno na: <https://www.facebook.com/humana.nova/photos> [29.08.2020.]
22. Socijalna zadruga Humana Nova (2020.): O nama, dostupno na: <https://www.humananova.org/hr/about/> [14.04.2020.]
23. Šajn, Z. (2019.): Hrvatske socijalne zadruge, CEDRA, Split
24. Šimleša, D. (2018.): Preko granica, Društvena ekonomija u Europi, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb
25. Šimunković, M., Milojević, D. i Katavić, I. (2018.): Prilike za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj na temelju europskih iskustava dobre prakse, Obrazovanje za poduzetništvo, Zagreb, str 109-124
26. Trend.com.hr (2019.): ECO-SOCIAL: Razvijam poduzetništvo, čuvam okoliš!, dostupno na: <https://trend.com.hr/2019/09/30/eco-social-razvijam-poduzetnistvo-cuvam-okolis/> [29.08.2020.]
27. Turuk, M. (2020.): Društveno poduzetništvo, dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/ETE/bsisek/Drustveno%20poduzetnistvo.pdf> [24.08.2020.]
28. Vincetić, V., Babić, Z. i Baturina, D. (2013.): Definiranje područja i potencijal razvoja socijalnog poduzetništva Hrvatske u komparativnom kontekstu, Ekonomski pregled, Zagreb, 64 (3), str 256-278

29. Vojvodić, I. i Šimić Banović, R. (2019.): Analiza socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj s komparativnim osvrtom na regulatorni okvir, *Pravni vijesnik*, Zagreb, god 35, br 2, str 105-134
30. Zrilić, N. i Širola, D. (2014.): Socijalno poduzetništvo – nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Rijeka*, Vol 2. (2014.), No. 1, str 59-76

## SAŽETAK

Društveno poduzetništvo je poseban oblik poduzetništva koji veliku pozornost posvećuje zaposlenicima, društvenoj zajednici, ali i što je vrlo bitno, posebna pozornost se posvećuje ekologiji. Društveno poduzetništvo je jedan od novijih oblika poduzetništva koji na globalnoj razini ima veliki potencijal razvoja, ujedno, nije poznato koliko je društveno poduzetništvo razvijeno te koji je potencijal razvoja istog u budućnosti na području RH. Može se uočiti da se društveno poduzetništvo zapravo javlja kao odgovor na stanje na globalnim tržištima posljednjih desetljeća, a posebice je uočljiva potreba za istim u razdobljima globalnih ekonomskih kriza kao što je potencijalna ekonomska kriza koja može nastati kao posljedica aktualnog korona virusa koji je prouzročio značajne poteškoće na globalnoj razini. Temeljni cilj ovog rada je istražiti stupanj razvoja društvenog poduzetništva u RH (što će se ponajprije prikazati kroz dostupne statističke podatke) te će se dati prikaz mogućnosti razvoja društvenog poduzetništva u RH kroz prikaz poslovanja jednog od najpoznatijih društvenih poduzetnika u RH, odnosno socijalne zadruge Humana Nova.

U teorijskom dijelu ovog rada prikazani su pojmovi društveno odgovorno poslovanje te društveno poduzetništvo budući da se ova dva pojma međusobno isprepliću. U empirijskom dijelu rada prikazano je društveno poduzeće, odnosno socijalna zadruga Humana Nova koja ima poslovnice u Čakovcu, Zagrebu te Labinu i ujedno se smatra jednom od najvećih socijalnih zadruga u RH. Važnost socijalne zadruge se posebice ističe zbog zapošljavanja 50 osoba od kojih su većina teško zapošljive osobe. Socijalna zadruga ostvaruje značajan utjecaj na okoliš budući da značajno smanjuje količinu tekstila koja završava na odlagalištima otpada te dodatno, ostvaruje se značajan utjecaj na društvo budući da je građanima omogućena kupnja korištene odjeće po povoljnim cijenama (te im pritom ostaju slobodna novčana sredstva za kupnju drugih proizvoda i usluga), ali i kupnja predmeta od oporabljanih materijala.

**Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, društveno poduzetništvo, socijalna zadruga Humana Nova**

## **SUMMARY**

Social entrepreneurship is a special form of entrepreneurship that pays great attention to employees, the community, but also, very importantly, special attention is paid to the environment. Social entrepreneurship is one of the newer forms of entrepreneurship that has a great potential for development at the global level, at the same time, it is not known how developed social entrepreneurship is and what is the potential for its development in the future in the Republic of Croatia. It can be seen that social entrepreneurship is actually emerging in response to the situation in global markets in recent decades, and there is a particular need for it in times of global economic crises such as the potential economic crisis that may result from the current corona virus that has caused significant difficulties. globally. The main goal of this paper is to investigate the level of development of social entrepreneurship in the Republic of Croatia (which will be presented primarily through available statistics) and will give an overview of the development of social entrepreneurship in the Republic of Croatia. .

In the theoretical part of this paper, the concepts of socially responsible business and social entrepreneurship are presented, since these two concepts are intertwined. The empirical part of the paper presents a social enterprise, ie the social cooperative Humana Nova, which has branches in Čakovec, Zagreb and Labin and is also considered one of the largest social cooperatives in the Republic of Croatia. The importance of the social cooperative is especially emphasized due to the employment of 50 people, most of whom are hard-to-employ people. The social cooperative has a significant impact on the environment as it significantly reduces the amount of textiles that end up in landfills and in addition, it has a significant impact on society as citizens are able to buy used clothes at affordable prices (leaving them free money to buy other products and services), but also the purchase of items made from recovered materials.

**Keywords: socially responsible business, social entrepreneurship, social cooperative Humana Nova**



## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Broj društvenih poduzeća u EU 2015. godine prema definiciji Europske komisije ...	19
Slika 2: Društveni poduzetnici u RH u 2018. godini .....	25
Slika 3: SWOT analiza društvenog poduzetništva u RH .....	26
Slika 4: Prva trgovina rabljenom odjećom socijalne zadruge Humana Nova u Čakovcu.....	28
Slika 5: Facebook stranica socijalne zadruge Humana Nova.....	31
Slika 6: Izgled kontejnera za odlaganje odjeće i obuće.....	34
Slika 7: Dio štanda socijalne zadruge Humana Nova .....	38
Slika 8: Web shop socijalne zadruge Humana Nova .....	39

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Temeljne razlike društvenog i tradicionalnog poduzeća.....	17
---	----