

# Uloga neprofitnih organizacija u razvoju društvenog poduzetništva: studija slučaja braniteljske udruge

---

**Drašković, Lucijana**

**Graduate thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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:124:329019>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-01**

*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ULOGA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U RAZVOJU  
DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA: STUDIJA SLUČAJA  
BRANITELJSKE UDRUGE**

Mentorica:  
Prof.dr.sc. Vlatka Škokić

Studentica:  
Lucijana Drašković

Split, rujan 2024.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Lucijana Drašković ,

(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 2024. godine

Vlastoručni potpis :  \_\_\_\_\_

## Sadržaj

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definicija problema .....	1
1.2. Ciljevi rada.....	2
1.3. Metode rada .....	2
1.4. Struktura rada .....	2
<b>2. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO.....</b>	<b>3</b>
2.1. Pojam društvenog poduzetništva.....	3
2.2. Razvoj pojma društvenog poduzetništva.....	3
2.3. Društveno poduzetništvo i socijalna ekonomija.....	4
<b>3. KLJUČNA NAČELA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA .....</b>	<b>6</b>
3.1. Društvena odgovornost u poslovanju .....	6
3.2. Ekonomska demokracija.....	6
3.3. Sudionička demokracija.....	7
3.4. Održivi razvoj .....	7
<b>4. ZAKONODAVNI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U RH....</b>	<b>8</b>
<b>5. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO I NEPROFITNE ORGANIZACIJE .....</b>	<b>9</b>
5.1. Specifičnosti neprofitnih organizacija .....	10
5.2. Pravni oblici neprofitnih organizacija društvenog poduzetništva u RH .....	10
5.2.1 Zadruga .....	11
5.2.2. Udruga.....	12
<b>6. BRANITELJSKE NEPROFITNE ORGANIZACIJE KAO MODEL DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA .....</b>	<b>13</b>
ANKETNI UPITNIK „Stavovi i mišljenja o trenutnom stanju društvenog poduzetništva i razvoja braniteljskog zadrugarstva u RH“ .....	14
<b>7. INSTITUCIONALNI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U RH .....</b>	<b>18</b>
<b>8. DRUŠTVENE PROMJENE U OKVIRU DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA .....</b>	<b>19</b>
<b>9. MJERENJE DRUŠTVENOG UTJECAJA .....</b>	<b>23</b>
9.1. Društveni povrat ulaganja (SROI) .....	24
9.2.1. Praktična primjena SROI analize na primjeru Veterans’ NHS Wales.....	27
<b>10. RONILAČKI KLUB VETERANA 4. GARDIJSKE BRIGADE .....</b>	<b>33</b>
10.1. Projekt „Ja sam PAUK (Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan)“.....	35
10.2. SROI Analiza Ronilačkog kluba veterana 4. gardijske brigade.....	40

<b>11. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>48</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>50</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>52</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>53</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>54</b>

# 1. UVOD

Neprofitne organizacije su organizacije kojima je glavna svrha doprinosti društvu i služiti javnom interesu, a ne stjecanje zarade, iako im je financijska potpora nužna za realizaciju njihovih ciljeva. Ove organizacije odlikuje društvena odgovornost, angažiranost te usmjerenost na opće dobro. Vođenje neprofitne organizacije nije lako, a kako bi opstale i postigle uspjeh, ove organizacije trebaju djelovati poduzetnički. To znači da moraju biti proaktivne, kreativne i inovativne, te hrabro preuzimati rizike kako bi ostvarile svoje planirane ciljeve. Brojne neprofitne organizacije suočavaju se s raznim izazovima, uključujući upravljanje ljudskim resursima, financijsku održivost i procjenu njihovog utjecaja na društvo. Procjena utjecaja neprofitnih organizacija na društvo ključna je tema ovog rada. Razumijevanje kako ove organizacije doprinose poboljšanju kvalitete života, jačanju socijalne kohezije te poticanju gospodarskog razvoja iznimno je važno za njihovu održivost i daljnji razvoj.

Mjerenje uspjeha neprofitnih organizacija često je izazovno jer njihov učinak nije moguće prikazati kroz ostvareni zaradu. Ukupni ekonomski utjecaj ovih organizacija može se promatrati na različite načine, kao što su doprinos BDP-u, broj zaposlenih osoba ili ukupan broj volonterskih sati. Kada je u pitanju mjerenje društvenog utjecaja i pozitivne promjene koje neprofitne organizacije donose, teško je kvantificirati taj rezultat. U ovom radu posebno će se razmotriti omjer SROI (Social Return on Investment) kao jedan od ključnih pokazatelja, budući da on procjenjuje društveni povrat ulaganja.

## 1.1. Definicija problema

Koncept društvenog poduzetništva pretpostavlja da će društveno poduzetništvo dovesti do željenih promjena, ali ne precizira na koji način će do toga doći. Nedostatak takvih informacija i znanja stvara izazove u istraživanju ovoj temi. Taj nedostatak jasnoće može otežati donošenje strategija i politika usmjerenih prema poticanju društvenog poduzetništva i njegovih pozitivnih učinaka na zajednicu. Stoga je svrha ovog istraživanja istražiti na koji način praksa društvenog poduzetništva ostvaruje društvene promjene koje su implicitne u njihovim društvenim ciljevima.

Kroz analizu konkretnih studija slučaja, planira se razumjeti mehanizme i strategije koje koriste društveni poduzetnici kako bi doprinijeli pozitivnim promjenama u društvu, s naglaskom na održivost tih promjena i njihov dugoročni utjecaj.

Ovakvo istraživanje ne samo da će doprinijeti teorijskom razumijevanju koncepta društvenog poduzetništva, već će i pružiti praktične smjernice za one koji žele podržati i promicati ovu vrstu poslovanja kao sredstvo za postizanje pozitivnih društvenih promjena.

## **1.2. Ciljevi rada**

Ciljevi rada su analizirati kako neprofitne organizacije doprinose razvoju društvenog poduzetništva, uključujući proučavanje njihovih programa podrške, mentorskih inicijativa te financijskih mehanizama koji potiču rast i održivost društvenih poduzetnika.

Također cilj je i objasniti kako prakse društvenog poduzetništva dovode do društvenih promjena istražujući konkretne primjere inovativnih poslovnih modela, angažmana zajednice te stvaranja pozitivnih vanjskih utjecaja.

## **1.3. Metode rada**

Metode rada uključuju analizu sekundarnih podataka iz relevantne stručne literature kako bi se stekao uvid u trenutno stanje društvenog poduzetništva i identificirali ključni trendovi i izazovi.

Provoditi će se i terenska istraživanja i strukturirana promatranja unutar organizacije radi prikupljanja primarnih podataka, omogućujući dublje razumijevanje praksi društvenog poduzetništva i mehanizama koji dovode do društvenih promjena

## **1.4. Struktura rada**

Uvodni dio će se posvetiti obradi problema istraživanja, definiranju ciljeva i predmeta rada, metodama istraživanja te osnovnoj strukturi rada.

Teorijski dio će pružiti temeljan uvid u ključna načela društvenog poduzetništva, naglašavajući ulogu društvenih promjena, model trostruke bilance kao alat za mjerenje društvene vrijednosti, te regulatorni okvir i pravne oblike neprofitnih organizacija. Posebna pažnja bit će posvećena poglavlju o braniteljsko socijalno-radnim zadrugama kao specifičnom modelu društvenog poduzetništva, s obzirom na njegovu blisku povezanost s predmetom empirijskog istraživanja.

Empirijsko istraživanje će se fokusirati na analizu društvenog poduzetništva kroz primjer Ronilačkog kluba veterana 4. gardijske brigade. Kroz ovaj dio istraživanja detaljno će se istražiti prakse, strategije i učinci društvenog poduzetništva na primjeru navedene organizacije.

Nakon empirijskog dijela slijedi diskusija, u kojoj će se analizirati rezultati istraživanja, interpretirati njihov značaj te usporediti s teorijskim okvirom.

Zaključak će sumirati ključne nalaze istraživanja, istaknuti njihovu važnost i pružiti smjernice za buduća istraživanja i praksu u području društvenog poduzetništva.

## **2. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO**

### **2.1. Pojam društvenog poduzetništva**

Mair i Marti (2006) predstavljaju gledište društvenog poduzetništva kao procesa koji potiče socijalne promjene i adresira važne socijalne potrebe na način koji nije dominiran izravnim financijskim koristima za poduzetnike. Prema njihovom stajalištu društveno poduzetništvo je proces koji potiče promjene u društvu i obrađuje važne društvene potrebe te mu ne predstavlja glavni cilj financijska isplativost poduzetnicima. Društveno poduzetništvo se razlikuje od drugih oblika poduzetništva po tome što više naglašava promicanje društvene vrijednosti i razvoja, a manje zaradu ekonomske vrijednosti.

Društveno poduzetništvo, kao praksa koja objedinjuje stvaranje ekonomske i društvene koristi, ima dugu tradiciju i globalno prisustvo. Globalni naponi Ashoke, osnovane 1980. godine od strane Billa Draytona, u pružanju početnog financiranja poduzetnicima s društvenom vizijom; brojne aktivnosti Grameen banke, osnovane od profesora Muhammada Yunusa 1976. godine kako bi se iskorijenio siromaštvo i osnažile žene u Bangladešu; ili korištenje umjetnosti za razvoj programa zajednice u Pittsburghu od strane Manchester Craftsmen's Guilda, osnovanog od strane Billa Stricklanda 1968. godine: sve su to suvremene manifestacije fenomena društvenog poduzetništva koji ima korijene između ostalog i u vrijednostima viktorijanskog liberalizma.

### **2.2. Razvoj pojma društvenog poduzetništva**

Literatura nudi obilje dokaza da je broj istraživača društvenog poduzetništva i objavljenih radova porastao tijekom posljednjih dvadeset godina. Pregled postojeće literature o društvenom poduzetništvu potvrdio je postojanje raznolikih već istraženih istraživačkih tema.

Istraživanje koje su proveli Bygrave i Minniti (2000) otkrilo je da svako poduzetništvo ima socijalnu ulogu; međutim, društveno poduzetništvo se razlikuje od tradicionalnog poduzetništva po svojoj osnovnoj svrsi stvaranja društvene vrijednosti umjesto ostvarivanja privatne ekonomske dobiti. Schramm (2010) smatra da se ekonomska vrijednost koju stvara poduzetnički pothvat ne može lako odvojiti od društvenih koristi, jer se društvene i komercijalne aktivnosti spajaju i isprepliću u "stvarnom tipičnom" središtu kontinuuma.

Socijalno poduzetništvo se može promatrati kao nova aktivnost koja ima za svrhu stvaranje viška proizvodnje smanjenjem negativnih vanjskih učinaka i/ili stvaranjem pozitivnih vanjskih učinaka putem integracije bitova društvenih i poduzetničkih konstrukata (Newbert i Hill, 2014).



Pregled literature o društvenom poduzetništvu donosi široke istraživačke teme koje doprinose razumijevanju različitih teorijskih aspekata socijalnog poduzetništva. Zaključak istraživanja Chauhan, Gupta i sur. (2020) ukazuje na to da iako postojeći radovi pružaju dublje teorijske uvide u ove teme, smatra se da područje društvenog poduzetništva još uvijek nije potpuno istraženo te da postoje neistražene istraživačke teme koje čekaju buduća istraživanja.

### **2.3. Društveno poduzetništvo i socijalna ekonomija**

Kako bismo bolje razumjeli društveno poduzetništvo, važno je razjasniti razliku između njega i socijalne ekonomije. Društveno poduzetništvo, sa svojom snažnom vezom s ekonomskim razvojem i društvenim promjenama, brzo je postalo središnja tema među academicima i političarima. Ključna stvar koja objašnjava njegovu važnost je društvena motivacija koja stoji iza tih poduzetničkih inicijativa.

Iako se izraz "društveno poduzetništvo" često koristi za opisivanje aktivnosti poznatih iz socijalne ekonomije, postoje značajne razlike u tome što se smatra "društvenim" u oba područja. Naime, dok socijalna ekonomija naglašava širu društvenu dobrobit, društveno poduzetništvo stavlja fokus na inovativne načine rješavanja specifičnih društvenih problema putem poslovnih strategija.

(Bull, 2008; Defourny i Nyssens, 2006; Hulgard i Spear, 2006) su kroz svoja istraživanja utvrdili kako za prepoznavanje socijalne ekonomije su ključne sljedeće značajke:

- ideja da se ekonomske aktivnosti temelje na pružanju usluga određenim članovima ili zajednicama;
- autonomna organizacija;
- zajednički ciljevi;
- ograničen povrat na kapital;
- demokratski proces donošenja odluka temeljen na načelu "jedna osoba, jedan glas".

Također Defourny i Develtere (1999) u svom radu i istraživanju ukazuju kako je koncept socijalne ekonomije ograničen na usvajanje određenih organizacijskih oblika poduzeća poput kooperativa, udruga, međusobnih pomoći i radničkih zadruga.

Jedna od opisa društvenog poduzetništva tretira ovaj fenomen kao "inovativnu, kreativnu aktivnost stvaranja društvene vrijednosti koja se može dogoditi unutar ili između neprofitnih, poslovnih i javnih sektora" (Austin i sur., 2006:2).

Dakle, za razliku od pristupa koji se koriste za definiranje socijalne ekonomije u smislu organizacijskih oblika i unutarnjih strategija upravljanja poslovanjem, društveno poduzetništvo nije ograničeno na specifične pravne ili konkretno upravljačke obrasce.

Glavni rezultati istraživanja Toledano (2011) ukazuju kako postoji šire shvaćanje pojma „socijalnog“ unutar prakse društvenog poduzetništva, nego je to slučaj u području socijalne ekonomije. Posebno je bitno istaknuti da, iako društveno poduzetništvo može biti dijelom socijalne ekonomije, također ima mogućnost djelovanja u tržišnoj ekonomiji ili u javnom sektoru. Zato kada se shvaćanje socijalne ekonomije preoblikuje u kontekstu društvenog poduzetništva, otvara se prostor za više fleksibilnosti u organizacijskim oblicima i načelima koji su tradicionalno korišteni za upravljanje poslovanjem u socijalnoj ekonomiji.

Naime, šire tumačenje društvenog koncepta unutar društvenog poduzetništva ističe se kao ključan aspekt koji razlikuje ove pristupe od uobičajenih narativa socijalne ekonomije. Takvo drugačije značenje "društvenog" moglo bi otvoriti put ka stvaranju novog fenomena, čime bi se socijalno poduzetništvo postavilo kao nešto više od područja koje pripada socijalnoj ekonomiji.

### **3. KLJUČNA NAČELA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA**

Nakon sažetog pregleda razvoja društvenog poduzetništva i ukazivanja na razlike između društvene ekonomije i društvenog poduzetništva, važno je istaknuti ključne principe društvenog poduzetništva i važne pojmove koji mogu izazvati nesporazume ako se ne objasne u kontekstu društvenog poduzetništva. Razumijevanje veze između društvenog poduzetništva i njegovih osnovnih vrijednosti pomoći će nam bolje shvatiti pravu prirodu društvenih poduzeća. Medić (2012) je utvrdio da kada se radi o načelima društvenog poduzetništva kao ključna se ističu društvena odgovornost u poslovanju, ekonomska demokracija, sudionička demokracija i održivi razvoj.

#### **3.1. Društvena odgovornost u poslovanju**

Društvena odgovornost je jedan od pojmova ključnih za razumijevanje društvenog poduzetništva. Međutim, taj pojam najčešće je u suvremenom tržišnom kontekstu značajno uži pojam nego što je to slučaj u društvenim poduzećima. Razlika je suptilna, ali važno ju je jasno razumjeti. Društveno odgovorno poslovanje sastoji se od niza konstruktivnih i pozitivnih inicijativa i strategija koje poduzeće svjesno sprovodi radi dobrobiti javnog interesa zajednice u kojoj posluje. Za razliku od toga, društvena odgovornost u društvenim poduzećima nije samo sredstvo, već cilj, dok u privatnim profitnim poduzećima služi tome da poveća vrijednost svojih proizvoda i usluga na tržištu. Iako su akcije koje potiču odgovornost prema okolišu, klijentima, radnicima, dobavljačima i lokalnoj zajednici uobičajene i u društveno odgovornom poslovanju i u društvenim poduzećima, razlika leži u tome kako se te mjere integriraju u temeljno poslovno djelovanje i ciljeve poduzeća.

#### **3.2. Ekonomska demokracija**

Ekonomska demokracija predstavlja temeljni termin za shvaćanje društvenog poduzetništva. Ovo pravo zaposlenika, kupaca ili lokalne zajednice da sudjeluju u upravljanju i dijele dobit koju generira poduzeće temelji se na načelu ekonomske demokracije. To znači da se vlasništvo i upravljanje poduzećem dijele između tih dionika. Mnoga poduzeća, bilo da su u cijelosti ili djelomično posjedovana od strane svojih radnika i korisnika ili lokalne zajednice, primjenjuju načela ekonomske demokracije. Ova praksa također uključuje poduzeća koja su u vlasništvu lokalnih zajednica, poput stambenih zadruga ili lokalnih komunalnih poduzeća. Ideja ekonomske demokracije je duboko ukorijenjena u društvenom poduzetništvu jer podupire ravnotežu između društvenih i ekonomskih ciljeva te osnažuje lokalne zajednice.

### **3.3. Sudionička demokracija**

Sudionička demokracija predstavlja oblik izravnog sudjelovanja građana u donošenju odluka. Ovaj oblik demokracije nadopunjuje predstavnički model, omogućujući građanima izravno sudjelovanje u procesima odlučivanja. Civilno društvo je od kasnih 20. stoljeća naglasilo važnost izravne demokracije, prepoznajući da izborna prava građana kao i njihovo sudjelovanje na izborima nije dostatno.

Sudionička demokracija omogućuje građanima veći utjecaj na svakodnevna pitanja i procese odlučivanja. Postoje jasne poveznice između sudioničke demokracije i društvenog poduzetništva jer ovaj oblik demokracije podržava veće uključivanje građana u ekonomske procese i odluke.

### **3.4. Održivi razvoj**

Doprinos društvenog poduzetništva u ostvarivanju trajnog napretka lokalnih i globalnih društava i zajednica te očuvanju okoliša izuzetno je važna. Održivi razvoj je temeljni koncept koji uključuje harmonizaciju tehnološkog napretka, zaštite okoliša i participacije građana. Državna poduzeća pridonose održivom razvoju kroz promicanje odgovornog poslovanja, ekonomsku demokraciju i pravednu raspodjelu resursa. Održivi razvoj postaje sve važniji s obzirom na izazove s kojima se suočavamo na globalnoj razini, a društveno poduzetništvo igra ključnu ulogu u ostvarivanju tog cilja.

#### **4. ZAKONODAVNI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U RH**

Na području Europe i diljem svijeta postoje raznoliki pravni modeli koji uređuju djelovanje društvenog poduzetništva. Na primjer, u Italiji, Finskoj i Sloveniji postoji poseban zakon koji to regulira, dok je u mnogim drugim državama ono obuhvaćeno postojećim zakonima.

Lupšić (2012) posebno se osvrće na zakonodavni okvir u RH, te utvrđuje kako Republika Hrvatska djelovanje društvenog poduzetništva nije ograničila i uredila posebnim zakonom, već je integrirano u opći pravni okvir. Mnogobrojni hrvatski zakoni i strategije, usvojeni nakon Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Europskoj uniji, spominju društveno poduzetništvo, bilo izravno ili posredno. To uključuje propise o udrugama, zadrugama, zakladama, ustanovama i trgovačkim društvima, kao i Nacionalnu strategiju za razvoj civilnog društva u razdoblju 2006.-2011.

Različiti dokumenti, kao ni drugi izvori, ne koriste uvijek isti pojam za opisivanje neprofitnih poduzetničkih aktivnosti. Nedavno je čak bilo nezamislivo govoriti o "neprofitnom poduzetništvu" jer je svrha poduzetništva obično bila stjecanje dobiti. Stoga još uvijek postoji raznolikost u terminologiji, ali svi ti pojmovi imaju zajedničko smisao-društveno, socijalno ili neprofitno poduzetništvo, socijalna ekonomija usmjereni na zajednicu, teže ostvarivanju profita s ciljem zadovoljenja općeg dobra.

Porast interesa za društveno poduzetništvo i ekonomiju diljem svijeta rezultirao je razmatranjem nijansi između tih pojmova. U Hrvatskoj, organizacije civilnog društva su doprinijele promociji ovih tema kroz međunarodne razvojne programe.

Zato se u Hrvatskoj najčešće razmatra pitanje društvenog poduzetništva i društvene ekonomije u vezi s organizacijama koje ne streme profitu. Od neprofitnih organizacija najprihvatljiviji pravni oblik za provođenje društvenog poduzetništva predstavljaju upravo udruge i zadruge. Na globalnoj razini, ideja društvene ekonomije sve više dolazi do izražaja kroz različite varijante klasičnih poslovnih poduhvata, dok se suvremeni pristup društvenoj ekonomiji razvija kroz aktivnosti privatnog neprofitnog sektora – putem udruga, zadruga, ali i zaklada.

## 5. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO I NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Neprofitne organizacije su od ključnog značaja za postizanje održivog ekonomskog razvoja kao i dovođenja do pozitivnih društvenih promjena. Bez doprinosa civilnog sektora, mnogi problemi i prepreke koje stoje pred ključnim društvenim akterima - poslovnim sektorom, državom i akademijom - ostali bi neriješeni. Ovi ključni akteri imaju vitalnu ulogu u osiguranju ekonomskog i društvenog napretka zemlje, ali bez aktivne uloge civilnog sektora, taj napredak bi bio neostvariv.

Zbog mnoštva pojmova povezanih s neprofitnim organizacijama i nedostatka transparentnosti u njihovom poslovanju, često dolazi do zbrke oko njihovih principa i metoda rada. Stoga se u ovom radu pod pojmom neprofitne organizacije misli na udruge, odnosno organizacije civilnog društva. Cilj ovog rada je istaknuti važnost neprofitnih organizacija u društvenom poduzetništvu.

Neprofitne organizacije su sve one organizacije kojima je glavni cilj doprinos društvu i služenje javnosti, a ne ostvarivanje dobiti, iako im je financijska sredstva nužna za postizanje svojih ciljeva. Ove organizacije prepoznatljive su po svojoj društvenoj svijesti, angažiranosti i posvećenosti općim, društvenim i građanskim interesima. Neprofitne organizacije, osobito one u civilnom sektoru, čine temelj svakog uspješnog demokratskog društva.

Iako dijele neke zajedničke točke, neprofitne organizacije znatno se razlikuju od onih koje posluju radi profita. Ključna razlika je u tome što neprofitne organizacije rade na ostvarivanju raznih društvenih vrijednosti s ciljem poboljšanja života u zajednici, dok je osnovna svrha profitnih organizacija ostvarivanje zarade.

Neprofitne organizacije svoju energiju ponajprije usmjeravaju na aktivnosti koje donose korist društvu, što je i njihova glavna svrha. Međutim, bez kvalitetnog upravljanja i poduzetničkog pristupa, ove organizacije neće moći opstati. Najveći izazov za neprofitne organizacije je procjena rezultata koji su važni za njih same, ali i za sve ostale sudionike. Mjerenje i prikazivanje društvenog učinka svim zainteresiranim stranama, uključujući i širu javnost, značajno bi utjecalo na ugled i vrijednost organizacije.

### **5.1. Specifičnosti neprofitnih organizacija**

Prema Lawton i Leydesdorff (2014) današnje društvo, koje teži maksimalnoj produktivnosti i inovativnosti, zahtijeva usklađeno djelovanje svih svojih dionika. Donedavno se važnost te međusektorske suradnje prikazivala kroz tzv. Triple Helix model, koji naglašava da ekonomsko i društveno blagostanje zemlje ovisi o suradnji tri ključna sektora: gospodarstva, države i akademske zajednice.

Međutim, primijećeno je da ovom modelu nedostaje ključna komponenta – civilni sektor. Civilni sektor igra nezamjenjivu ulogu u prepoznavanju društvenih problema, zagovaranju zajedničkih interesa i poboljšanju kvalitete života u zajednici. Bez doprinosa civilnog sektora, napredak društva i gospodarstva nije moguć.

Heidingsfelder i sur. (2019) utvrđuju kako civilno društvo, zajedno s gospodarstvom, državom i akademskom zajednicom, tvori Quadruple Helix model. Ovaj model prikazuje važnost dvosmjerne suradnje te značaj uključivanja građana u inovacijske projekte. U Quadruple Helix modelu, društvo je predstavljeno kao ključni akter u provođenju inovacija na nacionalnoj razini.

Fokus Alfirevića i sur. (2013) odnose se na načela koja civilni sektor promiče, uključujući dobrovoljnost, humanitarni rad, otvorenost, princip supsidijarnosti, toleranciju, uvažavanje ljudskih prava i demokratske vrijednosti, posebno dolaze do izražaja u kontekstu različitih globalnih kriza kroz koje svijet prolazi, kao što su pandemija uzrokovana virusom Covid-19 i sukob u Ukrajini.

Prije nego što se detaljno razjasni pojam civilnog sektora i njegova najčešća forma (udruge, odnosno organizacije civilnog društva), ključno je prvo razumjeti što podrazumijeva termin neprofitna organizacija.

### **5.2. Pravni oblici neprofitnih organizacija društvenog poduzetništva u RH**

Globalno, problem različitih definicija i oblika društvenog poduzetništva i društvenih poduzeća predstavlja izazov. Nedostatak usklađenosti otežava cjelovito istraživanje ovog područja, posebno zbog nedostatka jedinstvenog registra. Na području srednje i istočne Europe, tipični modeli poduzeća društvenog poduzetništva uključuju fondacije, udruženja građana i socijalne zadruge.

U drugim europskim zemljama, prepoznavamo raznolikost pravnih oblika za djelovanje društvenih poduzeća, uključujući zadruge, kreditne zadruge, razvojne zaklade, dobrotvorne organizacije, stambene zadruge, dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću dok Hrvatska još nije postiglo takav stupanj prihvaćenosti i široke primjene.

Lupšić (2012) kao temeljne oblike neprofitnih organizacija u RH prepoznaje udruge i zadruge, od kojih i jedne i druge imaju određene karakteristike. Dakle, društveno poduzetništvo u RH putem neprofitnih organizacija moguće je ostvariti isključivo kroz ta dva pravna oblika. Kako bih se izdvojile razlike između ova dva oblika potrebno ih je dodatno razraditi i objasniti.

### **5.2.1 Zadruga**

Zadruge se javljaju u raznim modelima te posjeduju različite karakteristike – mogu biti ribarske, obrtničke, poljoprivredne, radničke, stambene, graditeljske i druge. Socijalne zadruge su jedan od tih oblika, s glavnim ciljem osiguranja jednakih prilika na tržištu rada za one koji ih ne mogu samostalno ostvariti. Dok su zadruge u svijetu općenito usmjerene na zadovoljenje ekonomskih, socijalnih i kulturnih potreba svojih članova, socijalne zadruge imaju izražene humanitarne značajke zbog svog fokusa na socijalno marginaliziranu populaciju.

Zadruga je zajednica u kojoj se članovi dobrovoljno udružuju, otvorena je za sve, samostalno djeluje i neovisna je. Članovi zadruge upravljaju njome, a kroz razne aktivnosti nastoje ostvariti, unaprijediti i zaštititi svoje ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge interese.

U zadrugu mogu pristupiti kako fizičke, tako i pravne osobe, a osniva se ugovorom koji mora biti potvrđen kod javnog bilježnika. Imovina zadruge sastoji se od doprinosa članova, prihoda ostvarenih poslovanjem i drugim djelatnostima te ostalih izvora prihoda.

Odgovornost za obaveze zadruge, zadruga odgovara cjelokupnom imovinom, dok članovi zadruge nemaju odgovornosti prema obvezama, osim u slučaju zloupotrebe statusa.

Najviše tijelo zadruge je skupština, nadzorni odbor koji se sastoji od najmanje tri člana te upravitelj. Kod manjih zadruga koje imaju manje od dvadeset članova, skupština može preuzeti zadatke nadzornog odbora.



### 5.2.2. Udruga

Organizacije civilnog društva, poznatije kao udruge, mogu se angažirati u prihodovnim aktivnostima prema zakonu, često bez potrebe osnivanja posebnog trgovačkog društva, kako bi osigurale financijsku održivost. Iako neke udruge odlučuju osnovati trgovačka društva, što je legalno, takvi su slučajevi relativno rijetki. To može biti djelomično zbog većeg početnog kapitala potrebnog za dionička društva.

Udruge se definiraju kao slobodna i dobrovoljna udruženja pravnih ili fizičkih osoba koje se udružuju zbog zaštite zajedničkih interesa ili promocije različitih ciljeva, bez namjere ostvarivanja profita. Unatoč tome, zakon dopušta udrugama da ostvaruju prihode kroz svoje aktivnosti, ali ne dopušta distribuciju dobiti svojim članovima ili drugim entitetima. Ovaj aspekt omogućuje udrugama da generiraju prihod putem pružanja usluga, prodaje roba ili iznajmljivanja imovine.

Zakon ne postavlja ograničenja na iznos prihoda koje udruge mogu ostvariti na ovaj način, ali preporučuje se da udruge koje ostvaruju većinu svojih prihoda na ovaj način razmotre osnivanje trgovačkog društva. Iako obično ne plaćaju porez na dobit, odluku o obvezivanju udruge na plaćanje ovog poreza donosi porezna uprava.

## 6. BRANITELJSKE NEPROFITNE ORGANIZACIJE KAO MODEL DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

Baturina i sur. (2023) proveli su istraživanje o braniteljskim neprofitnim organizacijama kao modelu društvenog poduzetništva. Braniteljske neprofitne organizacije imaju cilj pomoći braniteljima u rješavanju različitih društvenih izazova kao što su nezaposlenost, PTSP, djelomična ili potpuna invalidnost te socijalna nesigurnost obitelji stradalih. Zbog specifičnih poteškoća s kojima se branitelji susreću, poboljšanje njihove kvalitete života i društvene uključenosti može stvoriti društveni kapital koji doprinosi boljem, zdravijem, produktivnijem i sretnijem društvu. Ovaj pristup prepoznat je u Sjedinjenim Američkim Državama, gdje djeluje više od 2442 udruge koje podržavaju razne javne zadruge i veteranske skupine. Iako je istaknuta pozitivna uloga i dosadašnji napori organizacija civilnog društva u promicanju društvenog poduzetništva, to područje još uvijek je u ranoj fazi razvoja.

Poseban oblik neprofitnih organizacija čine braniteljske zadruge i udruge koje se bave rehabilitacijom i reintegracijom svojih članova u društvo i na tržište rada. Ovakvo lokalno udruživanje pomaže zadržavanju ljudi u zajednicama gdje su ove zadruge aktivne, okuplja pojedince s istim ciljevima i jača njihove aktivnosti i poslovne pothvate za ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

Jedinstveni tip neprofitnih organizacija predstavljaju zadruge i udruge branitelja koje se posvećuju oporavku i ponovnom uključivanju svojih članova u društvo i tržište rada. Ovakva lokalna udruženja omogućuju zadržavanje ljudi u zajednicama gdje su aktivna, okupljaju osobe sa sličnim interesima i podržavaju njihove aktivnosti i poslovne inicijative radi postizanja zajedničkih ciljeva.

Istraživanje pod nazivom "Demografske i socioekonomske karakteristike hrvatskih branitelja" iz 2017. godine pokazuje da u Republici Hrvatskoj postoji 504.662 branitelja. Ovo istraživanje je obuhvatilo uzorak od 419.922 branitelja, od kojih je 23,2% izjavilo da imaju poteškoće u svakodnevnim aktivnostima zbog kronične bolesti, invalidnosti ili starosti. Polovica hrvatskih branitelja, točnije 52,1%, kao razlog tih poteškoća navode Domovinski rat i njegove posljedice. Hrvatski zavod za zapošljavanje je tijekom 2020. godine, zabilježio 12.613 nezaposlenih hrvatskih branitelja. To predstavlja pad od 58,7% za razliku od 2014. godinu (u isto vrijeme, broj nezaposlenih u općoj populaciji smanjen je za 54%). Prema najnovijem Izvješću o osobama s invaliditetom, u Republici Hrvatskoj živi 511.281 osoba s invaliditetom, od kojih su 58.393 hrvatski branitelji.

Iako su nakon rata za hrvatske branitelje razvijeni organizirani oblici skrbi, sustavna podrška i njihovo uključivanje u lokalnu zajednicu neprestano se unapređuju i proširuju. Zakon o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji imao je za cilj olakšati prilagodbu i integraciju branitelja u svakodnevni život.

Osnivanje neprofitnih organizacija, veteranskih zadruga i poticanje društvenog poduzetništva može biti ključan korak u rješavanju raznih društvenih izazova s kojima se hrvatski branitelji suočavaju.

Braniteljske neprofitne organizacije osnivaju se prema odredbama članaka 154 do 156 Zakona o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji, s ciljem pružanja psihosocijalne podrške, reintegracije članova u društvo, te zdravstvene rehabilitacije. Također omogućuju uključivanje osoba sa smanjenom radnom sposobnošću i nezaposlenih u radne i gospodarske aktivnosti. Braniteljske socijalno-radne zadruge i udruge predstavljaju poseban oblik udruživanja, koji braniteljima olakšava integraciju u društvo kroz poduzetničke inicijative i ostvarivanje društvene koristi.

#### **ANKETNI UPITNIK „Stavovi i mišljenja o trenutnom stanju društvenog poduzetništva i razvoja braniteljskog zadrugarstva u RH“**

Između veljače i kolovoza 2021. godine provedeno je anketno istraživanje na uzorku od 550 sudionika iz cijele Hrvatske, kako bi se prikupila mišljenja o trenutnom stanju društvenog poduzetništva i razvoju braniteljskog zadrugarstva u Hrvatskoj. Od ukupnog broja ispitanika, 98 se izjasnilo kao branitelji. Rezultati ankete analizirani su pomoću SWOT metode. Dodatno, rezultati istraživanja predstavljeni su i raspravljeni kroz 40 fokusnih grupa, u kojima je sudjelovalo 430 osoba koje su također sudjelovale u anketi. Fokusne skupine su se bavile glavnim temama vezanim za ključne izazove u razvoju društvenog poduzetništva, kao što su obrazovanje, ranjive skupine, komunikacija, korištenje državne imovine za potrebe društvenih poduzetnika, poljoprivreda, zakonodavni okvir, porezna politika i mladi.

Tablica 1. Stavovi i mišljenja o trenutnom stanju društvenog poduzetništva i razvoja braniteljskog zadrugarstva u RH

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bogata zadružna tradicija i snaga</li> <li>➤ postojanje inicijative (Zajednica braniteljskih zadruga)</li> <li>➤ poduzetnički potencijal braniteljske populacije</li> <li>➤ primjeri dobre prakse</li> <li>➤ dobra suradnja svih dionika</li> <li>➤ iskoristivost fondova EU za razvoj društvenog poduzetništva</li> <li>➤ porast svijesti o zadrugama i mogućnosti razvoja društvenog poduzetništva među braniteljskom populacijom u društvu i općenito</li> <li>➤ zajedničko djelovanje i reintegracija branitelja u društvo</li> <li>➤ općenit porast ekonomskih aktivnosti na nacionalnoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nedovoljna informiranost o mogućnostima društvenog poduzetništva za poticanje lokalnog i regionalnog razvoja</li> <li>➤ poistovjećivanje zadruga i zadružnog poslovanja s poslovanjem u doba socijalizma</li> <li>➤ nepostojanje dovoljno jasnog zakonodavnog okvira za razvoj društvenog poduzetništva</li> <li>➤ kriterij prepoznavanja društvenih poduzetnika više je prilagođen razvijenijim europskim zemljama nego stanju u Hrvatskoj</li> <li>➤ porezni tretman zadruga nije poticajan za njihov daljnji razvoj</li> <li>➤ nepostojanje zasebne institucije, kao što je bio Hrvatski zadružni centar, koja će promicati i poticati međunarodna partnerstva zadrugara</li> <li>➤ Strategija razvoja zadrugarstva nije zaživjela</li> <li>➤ slaba informiranost javnosti o zadrugama</li> <li>➤ nedovoljno raznoliki izvori financiranja zadruga i društvenog poduzetništva</li> <li>➤ nedostatak baze podataka o društvenom poduzetništvu</li> <li>➤ nedostatak podataka o braniteljskim udrugama i zadrugama</li> <li>➤ nedovoljno jaka komunikacija između dionika važnih za razvoj društvenog poduzetništva</li> <li>➤ osim nacionalne razine, nema dovoljno razvijene lokalne i regionalne potpore razvoju društvenog poduzetništva</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ postojanje dobrih praksi razvoja zadrugarstva, braniteljskih zadruga i društvenog poduzetništva na razini EU i globalno</li> <li>➤ pozitivna radna klima</li> <li>➤ raznolike mogućnosti investiranja</li> <li>➤ jačanje gospodarskih procesa na području poduzetništva</li> <li>➤ visoka razina psihofizičke i mentalne sposobnosti bivših vojnika u kombinaciji s karakteristikama uspješnog poduzetnika</li> <li>➤ uvođenje obrazovnih programa o društvenom poduzetništvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nezainteresiranost javne politike o mogućnostima razvoja društvenog poduzetništva i razvoja zadrugarstva</li> <li>➤ neupućenost u poduzetničke sposobnosti braniteljske populacije i njihov potencijal kroz društveno poduzetništvo</li> <li>➤ stereotipi i predrasude o braniteljskoj populaciji</li> <li>➤ stagnacija razvoja objedinjenog zakonskog okvira vezanog za društveno poduzetništvo i zadruga</li> <li>➤ zapostavljenost ruralnog razvoja kao velikog potencijala za društveno poduzetništvo i razvoj braniteljskih zadruga</li> <li>➤ nedovoljno pozicioniranje i unaprjeđivanje ostalih djelatnosti poput ribarstva, pčelarstva, ekološke proizvodnje</li> </ul>

**Slika 1.** Rezultati SWOT analize anketnog upitnika „Stavovi i mišljenja o trenutnom stanju društvenog poduzetništva i razvoja braniteljskog zadrugarstva u RH“

Analiza potencijala braniteljskih udruga i zadruga otkrila je da zajednica ne ulaže dovoljno napora u unaprjeđenje ovog dijela društvenog poduzetništva, što je razumljivo s obzirom na općenito nerazvijenost društvenog poduzetništva.

Zakonski okvir još uvijek nije adekvatno razvijen, institucionalna podrška za razvoj društvenog poduzetništva je manjkava, a dostupni izvori financiranja su nedovoljni. Osim toga, javne politike koje povezuju važne teme za hrvatske branitelje, načine udruživanja, društveno poduzetništvo te lokalni i regionalni razvoj su neadekvatne i nejasne.

Nedostatak dodatnih izvora financiranja otežava braniteljskim neprofitnim organizacijama ulazak na tržište, što ukazuje na manjak interesa ne samo države, već i javnosti te ostalih gospodarskih subjekata za sudjelovanje u financiranju. Ova situacija predstavlja problem za cijeli sektor društvenog poduzetništva u Hrvatskoj.

Nejasni i zahtjevni uvjeti za osnivanje, administrativne prepreke te različiti procesi osnivanja udruga i zadruga u pojedinim županijama često se ističu kao glavne poteškoće. Manjak baze podataka o društvenom poduzetništvu, kao i o braniteljskim udrugama i zadrugama, te nedostatna komunikacija među ključnim dionicima za razvoj društvenog poduzetništva, posebno su uočljivi na lokalnoj i regionalnoj razini.

Ograničenja uključuju nezainteresiranost javne politike za mogućnosti razvoja društvenog poduzetništva i zadrugarstva, slabo poznavanje poduzetničkih vještina i potencijala braniteljske populacije, te prisutnost stereotipa i predrasuda prema braniteljima. Značajan potencijal za razvoj društvenog poduzetništva i braniteljskih udruga i zadruga u Hrvatskoj leži u poticanju ruralnog razvoja putem unapređenja djelatnosti poput ribarstva, pčelarstva i ekološke proizvodnje.

Razvoj društvenog poduzetništva nosi sa sobom snažnu namjeru pružanja podrške različitim društvenim skupinama u postizanju boljih životnih i radnih uvjeta, dok istovremeno donosi šire društvene koristi. Zbog toga je ovaj poslovni model posebno prikladan za socijalnu i radnu integraciju branitelja i njihovih obitelji.

Razvoj društvenog poduzetništva nosi snažnu želju za pružanjem podrške raznim društvenim skupinama u postizanju boljih životnih i radnih uvjeta, dok istovremeno donosi širu društvenu korist. Zbog toga je ovaj način poslovanja idealan za socijalnu i radnu integraciju branitelja i njihovih obitelji.

Povezivanje preporuka za promicanje razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj s potrebom za sustavnom podrškom hrvatskim braniteljima i njihovim obiteljima predstavlja važan napredak. U hrvatskom kontekstu, ovaj model društvenog poduzetništva omogućava ranjivim braniteljima aktivnu integraciju u skladu s postojećim zakonskim okvirima i tržišnim mogućnostima.

Branitelji koji se odluče za društveno poduzetništvo imaju razne opcije: mogu birati poslovnu djelatnost, suočavati se s izazovima rasta i razvoja, usavršavati svoje vještine za ostvarenje financijskih ciljeva i graditi profesionalnu karijeru. Zato je važno razviti programe koji prepoznaju njihove talente i vještine stečene tijekom službe te pružaju podršku koja potiče razvoj društvenog poduzetništva. Takvi programi trebali bi omogućiti stvaranje mreže branitelja koji se žele samozaposliti, te im pružiti potrebnu podršku u kritičnoj početnoj fazi poslovanja.

Daljnji napredak može se ostvariti kroz aktivne mjere tržišta rada koje ciljaju braniteljsku populaciju. U hrvatskom kontekstu, ovaj pristup može predstavljati inovativan oblik društvenog poduzetništva, usmjerenog na radnu integraciju posebno ranjivih skupina. Ako se adekvatno prepoznaju u javnim politikama, sektorskim strategijama i podupru novim financijskim alatima, braniteljske neprofitne organizacije mogu postati ključni element razvoja društvenih poduzeća za radnu integraciju u Hrvatskoj te pridonijeti modernizaciji socijalne države.

## 7. INSTITUCIONALNI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U RH

Istraživanje o institucionalnom okviru proveli su Bajok i Petričević (2012), te utvrdili kako U Republici Hrvatskoj nedostaje uspostavljeni sustav podrške djelovanju i napretku društvenih poduzeća. Glavni razlog tome leži u nedostatku preciznosti zakonodavnog okvira te širokom tumačenju pojma društvenog poduzetništva i društvenih poduzeća. Prilika za poboljšanje nastaje kroz izradu strategije razvoja društvenog poduzetništva, koju koordinira Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.

Nadalje, Ministarstvo ima ključnu ulogu u usklađivanju svih relevantnih dionika kako bi podržali razvoj društvenog poduzetništva i unaprijedili zakonodavni okvir. Ministarstvo je također odgovorno za nadzor primjene zakona o zadrugama, koje su oblik društvenih poduzeća s jasnim zakonodavnim okvirom.

Uz njih, Hrvatski savez zadruga igra važnu ulogu u promicanju i zaštiti interesa zadruga. Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi, zajedno sa Službom za razvoj sustava socijalne skrbi, također mogu doprinijeti razvoju društvenog poduzetništva, posebno u socijalnom zapošljavanju. Kroz koordinaciju s Europskom unijom, Ministarstvo je sudjelovalo u izradi Memoranduma o socijalnom uključivanju, koji predstavlja politički okvir za rješavanje socijalnih izazova.

U području socijalnog zapošljavanja, Zavod za zapošljavanje i Fond za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom također igraju važnu ulogu. S obzirom na širok opseg aktivnosti društvenog poduzetništva, važno je da i druga ministarstva, uredi, agencije i tijela sudjeluju u stvaranju poticajnog okruženja.

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (HAMAG) i Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) imaju ključnu ulogu u pružanju podrške putem raznih programa i inicijativa.

Nacionalna strategija za razvoj civilnog društva prepoznaje osnovne sudionike koji doprinose izgradnji institucionalnog okvira. Svi ovi dionici trebaju aktivno surađivati kako bi podržali razvoj društvenog poduzetništva i poboljšali zakonodavni okvir.

## 8. DRUŠTVENE PROMJENE U OKVIRU DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

Form i Wilterdink (2024) ukazuju na to da se društvena promjena u sociologiji odnosi na promjenu mehanizama unutar društvene strukture. Karakterizirana je promjenama kulturnih simbola, pravila ponašanja, društvenih organizacija ili sustava vrijednosti. Društvena promjena u najširem smislu je svaka promjena društvenih odnosa. Gledano na ovaj način, društvene promjene su stalno prisutna pojava u svakom društvu. Tada se ponekad pravi razlika između procesa promjene unutar društvene strukture, koji djelomično služe održavanju strukture, i procesa koji modificiraju strukturu (društvene promjene).

Društvena promjena može se razviti iz više različitih izvora, uključujući kontakt s drugim društvima (difuzija), promjene u ekosustavu (koje mogu uzrokovati gubitak prirodnih resursa ili raširenu bolest), tehnološke promjene (utjelovljene industrijskom revolucijom, koja je stvorila novu društvenu skupinu, urbani proletarijat), te rast stanovništva i druge demografske varijable. Društvene promjene također potiču ideološki, ekonomski i politički pokreti.

Izvori društvenih promjena mogu biti:

- **Tehnološki izvori:** odnose se na napredak i širenje novih tehnologija, poput interneta i mobilnih uređaja, koji mijenjaju način na koji komuniciramo, radimo i živimo.
- **Gospodarski izvori:** imaju utjecaj na promjene u gospodarskim strukturama i politikama, poput prelaska s industrijskog na uslužni sektor ili globalizacija tržišta.
- **Demografske izvori:** obuhvaćaju promjene u sastavu stanovništva, uključujući starenje populacije, migracijske tokove i promjene u stopama nataliteta i mortaliteta.
- **Kulturne izvori:** razvoj kulturnih normi, vrijednosti i običaja, kao što su promjene u stavovima prema spolu, seksualnosti, braku i obitelji.
- **Društveni izvori:** promjene u društvenim odnosima i ustanovama, kao što su obrazovanje, zdravstvena skrb, socijalna zaštita i pravosuđe.
- **Politički izvori:** preobrazbe u političkim strukturama i upravljanju, uključujući demokratizaciju, reforme političkih sustava i izmjene zakona.
- **Ekološki izvori:** utjecaj ljudskih aktivnosti na okoliš i odgovori društva na ekološke izazove, uključujući klimatske promjene, zagađenje i očuvanje prirodnih resursa.



Specifično značenje društvene promjene prvenstveno ovisi o društvenom entitetu koji se razmatra. Promjene u maloj grupi mogu biti važne na razini same te skupine, ali zanemarive na razini šireg društva. Slično tome, promatranje društvenih promjena ovisi o proučavanom vremenskom rasponu; većina kratkoročnih promjena zanemariva je kada se promatraju dugoročno.

Rios Cavalcanti (2021) smatra društvenu promjenu kompleksnom pojavom koja obuhvaća mnoge aspekte društva, uključujući tehnološke, ekonomske, vjerske, ideološke, demografske i stratifikacijske promjene. Ona je uvijek bila u središtu socioloških istraživanja. Pitanje "Što je društvena promjena?" je ključno za razumijevanje motiva društvenog poduzetništva.

Društveno poduzetništvo definira se kao skup organiziranih institucionalnih praksi koje kombiniraju traženje financijskih ciljeva s promicanjem suštinskih i terminalnih vrijednosti, s ciljem ublažavanja i suprotstavljanja društvenim nepravdama. Ovo uključuje prepoznavanje i suprotstavljanje nepravdama kao ključnog aspekta praksi društvenog poduzetništva.

Iako je društveno poduzetništvo kontroverzan koncept, njegova važnost leži u obećanju da će donijeti željene promjene. Kako društveno poduzetništvo vodi do društvene promjene još uvijek nije dovoljno istraženo, što predstavlja prazninu u znanju koja ugrožava razvoj ovog polja. Postavlja se pitanje na koji način ispitati kako prakse društvenog poduzetništva ostvaruju društvene promjene implicirane njihovim društvenim svrhama.

Postoji sukob između "logike dobiti" i logike praksi društvenog poduzetništva. Osiguranje učinkovitog sudjelovanja i uključivanje dionika je ključno za uspjeh praksi društvenog poduzetništva, i to je mjesto gdje se odvija društvena promjena, koja je neizbježno povezana s demokratskim praksama.

Partzsch i Ziegler (2011) društveno poduzetništvo definiraju kao brzo rastuću, globalnu skupinu aktera koji se poduzetničkim sredstvima bave društvenim i ekološkim problemima. Smatramo ih agentima koji obavljaju funkcije i pružaju usluge koje su se prije smatrale isključivom nadležnošću država. Konkretno, oni su agenti promjena u smislu da ciljaju na sustavna rješenja strukturnih problema, a ne na pomoć koja ostavlja postojeće strukture nepromijenjenima.

Ako su društveni poduzetnici agenti promjena, koji bi mogli biti legitimni razlozi koji pretvaraju moć u autoritet? Državni akteri mogu delegirati funkcije i moć nedržavnim akterima - ili jednostavno moraju prepustiti tu moć - ali njihova demokratska legitimnost nije jednostavno prenosiva.

Partzsch i Ziegler predlažu da je primarni izvor autoriteta za društvene poduzetnike njihov inovativni kapacitet: nove ideje za rješavanje opće prihvaćenih problema.

Njihova lokalna ukorijenjenost zajedno s njihovim obrazovnim naporima pruža drugi izvor autoriteta zbog povećane društvene odgovornosti. Čini se da postoji oblik prijelaznog autoriteta, u mjeri u kojoj ti društveni poduzetnici zagovaraju oblike zajedničkog vlasništva, što mijenja postojeće institucije u korist lokalnog zajedničkog vlasništva.

Također tvrde da su društveni poduzetnici agenti koji obavljaju funkcije i pružaju usluge koje su se prethodno smatrale isključivom nadležnošću država. Karakterizira ih njihov inovativni potencijal: provode nove ideje koje stvaraju složene promjene u društvima i utječu na širok spektar aktera. Te inovacije služe kao njihov glavni izvor autoriteta. Njihova lokalna ukorijenjenost i obrazovni napori, kao i ciljevi participacije, pružaju dodatne izvore odgovornosti i legitimnosti.

Društveni poduzetnici dolaze s vlastitim misijama i političkim agendama: mala infrastruktura s lokalnim vlasništvom zamjenjuje ekološki i društveno destruktivne velike projekte. Iako te alternative često nastaju u lokalnom ili nacionalnom kontekstu, nisu ograničene na njega. Organizacije koje podržavaju društveno poduzetništvo, poput Ashoke, prikazuju ideje globalno i nude mogućnosti globalnog umrežavanja. Kako te ideje odgovaraju široko prepoznatim problemima, njihova globalna rezonanca je objašnjiva.

Društveni poduzetnici koji su u dijalogu i izravnoj komunikaciji s pogođenim zajednicama mogu se smatrati društveno odgovornima prema njima (iako ne politički odgovornima jer nema formalnih izbora). Utvrđeno je da društveni poduzetnici u ovoj grupi često potječu iz pogođenog područja i općenito ulažu obrazovne napore kako bi pogođena zajednica mogla sprovesti njihove alternativne vizije. Oba aspekta povećavaju društvenu odgovornost društvenih poduzetnika i time služe kao izvor legitimnosti. Društveni poduzetnici djeluju samo kao posrednici u poticanju sudjelovanja.

Kritičari povezuju društveno poduzetništvo s neoliberalnim fokusom na pojedince i s uvođenjem tržišnih mehanizama u javnu i društvenu sferu, čime se potencijalno delegitimiziraju postojeći državni akteri u ovom području kao neučinkoviti i neefikasni. U tom kontekstu, iznenađujuće je što postoji samo mali broj društvenih poduzetnika koji primjenjuju tržišne mehanizme.

Ekonomski promjena je ključan aspekt društvenog poduzetništva jer inovativni kapacitet društvenih poduzetnika donosi nove ekonomske modele koji se usredotočuju na održivost i lokalno vlasništvo, čime se transformira ekonomski pejzaž zajednica u kojima djeluju.

Društveni poduzetnici se smatraju pokretačima promjena koji koriste poduzetnička sredstva za rješavanje društvenih i ekoloških problema, osiguravajući pritom vlastitu održivost.

Bansal i sur. (2019) prikupili su ažurnu literaturu o socijalnom poduzetništvu koja naglašava važnost malih i srednjih poduzeća za gospodarski razvoj, posebno u zemljama u razvoju gdje su resursi oskudni, a financijske institucije nevoljko podržavaju ova poduzeća.

Nedostatak resursa predstavlja glavnu prepreku odgovornoj poslovnoj praksi u malim i srednjim poduzećima, no poduzetnici traže inovativne poslovne modele kako bi se održali. Društveni poduzetnici stvaraju društvenu vrijednost i ekonomsku korist, osiguravajući radna mjesta i prihode dok ostvaruju svoje vizije i misije, te potičući društvene promjene. Iako se cilj poduzeća koje maksimizira profit razlikuje od društvenog poslovanja, menadžerski način razmišljanja trebao bi biti isti, usmjeren na stvaranje društvene koristi.

Društvena poduzeća mogu biti samoodrživa i generirati prihod dok ostvaruju svoje društvene misije. Višak prihoda mogu ponovno uložiti kako bi osigurali kvalitetnu robu i usluge korisnicima. Društvena odgovornost poduzeća korisna je i društvu i poduzeću. Unatoč postojećoj definiciji društvenog poduzetništva, potrebno je standardizirati pojam kako bi se razjasnio koncept i istražile njegove komponente.

Društveno poduzetništvo često se usredotočuje na ekološku dimenziju održivog razvoja, zanemarujući druge društvene dimenzije. Društveni poduzetnici mogu pridonijeti ciljevima održivog razvoja, potičući društvene promjene, no vlade također igraju važnu ulogu u uklanjanju prepreka kroz kreiranje politika. Predlaže se da vlade vode u stvaranju društvenih inkubatora, koji imaju potencijal za društvenu promjenu.

## 9. MJERENJE DRUŠTVENOG UTJECAJA

U suvremenom dobu dolazi do povećanja interesa za evaluacijom društvenog utjecaja među sudionicima iz svih sektora. Različiti pojmovi i koncepti društvenog utjecaja proizlaze iz različitih metoda korištenih za mjerenje istog. Istraživanju o načinima mjerenja društvenog utjecaja posvetili su se Glavina Petričević i Petričević (2012). Neke od tih metoda uključuju skeniranje Milenijskih ciljeva razvoja, dioničku dodanu vrijednost, društveni povrat ulaganja, procjenu društvenog povrata, procjenu društvenog utjecaja, društvenu cost-benefit analizu, balanced scorecard, lokalni ekonomski multiplikator, tekuću procjenu društvenog utjecaja i slično. Dok su neke od tih metoda usmjerene prvenstveno prema profitnim organizacijama, poput procjene društvenog povrata, ostale uglavnom koriste neprofitne organizacije, kao što su SROI ili OASIS.

Međutim, općenito se može zaključiti da "društveni utjecaj obuhvaća sveukupne posljedice koje proizlaze iz aktivnosti organizacije, posebice one dodatne koje nadilaze uobičajene posljedice". Kako bi se proveo kvalitetan proces mjerenja društvenog učinka nužno je da organizacija procjenjuje svoj učinak kroz kombinaciju ekoloških, društvenih i financijskih/ekonomskih aspekata. Idealno bi bilo da se ti ciljevi inkorporiraju u upravljanje organizacijom kako bi im omogućili učinkovito upravljanje društvenim utjecajem. Međutim, tradicionalni računovodstveni i upravljački standardi često zanemaruju ekološke i društvene aspekte, a društveni učinci najčešće i nisu dio evaluacije.

Model trostruke bilance razmatra različite vrijednosti i kriterije za procjenu uspješnosti organizacije: financijske, okolišne i društvene. Ovo predstavlja proširenje standardnog okvira izvještavanja, uključujući pored financijskih izvještaja i utjecaj organizacije na zajednicu, okoliš i društvo. Jedna od prvih definicija modela trostruke bilance je od strane Freer Spreckley 1981. godine, a 2007. godine Ujedinjeni narodi i ICLEI očitivali su ga kao mjerilo za društveno odgovorno računovodstvo. Privatni profitni sektor primjenjuje ovaj model kroz integraciju društveno odgovornog poslovanja.

Mjerenje društvenog utjecaja kompleksno je pitanje koje zahtijeva strpljenje, vrijeme, iskustvo i stručnost. Dobiveni rezultati mogu biti smjernica organizacijama kako bi opravdale svoje djelovanje pred skeptičnom javnošću. U privatnom neprofitnom sektoru, društveni utjecaj često se mjeri kroz društveno odgovorno računovodstvo i reviziju, logičke modele i društveni povrat ulaganja.

### 9.1. Društveni povrat ulaganja (SROI)

Društveni povrat ulaganja (SROI) je postupak i metodologija koja pomaže i koristi razumijevanju načina na koji određene aktivnosti mogu generirati vrijednost i kako se ta stvorena vrijednost može kvantificirati. Metodologija SROI razvijena je od strane Jed Emerson-a na Harvard Business School-u 2000. godine.

Temeljna pretpostavka SROI-a je da stvaranje vrijednosti nije ograničeno samo na ekonomske aspekte, već da postoji i društvena vrijednost. Prema SROI pristupu, društvena vrijednost se stvara kada se kroz kombinaciju resursa, ulaznih vrijednosti, postupaka ili strategija poboljšava kvaliteta života pojedinaca ili zajednice u cjelini.

Ovu vrijednost je teško kvantificirati i varira ovisno o tipu organizacije koja je generira, što otežava njeno standardiziranje i usporedbu.

Osnovni element SROI analize je proračun SROI omjera, koji se određuje na ovaj način  $SROI \text{ omjer} = \text{Neto sadašnja vrijednost koristi} / \text{Neto sadašnja vrijednost ulaznih vrijednosti (ulaganja)}$ . SROI omjer procjenjuje novčanu vrijednost svih koristi koje se mogu ostvariti ulaganjem određenih sredstava. Drugim riječima, omjer SROI 7:1 znači da investicija od 1 eura rezultira stvaranjem 7 eura društvene vrijednosti.

Iako SROI ne može generirati "stvarnu" vrijednost promjena, monetizacijom vrijednosti iz različitih izvora pruža evaluaciju projekata koja mijenja način na koji se vrijednost procjenjuje, uzimajući u obzir ekonomske, društvene i ekološke utjecaje.

Social Value UK (2014). navodi:

SROI nastoji uključiti vrijednosti ljudi koje su često isključene s tržišta u istim uvjetima koji se koriste na tržištima, tj. novac, kako bi se ljudima omogućilo sudjelovanje u donošenju odluka o raspodjeli resursa.

Temeljen na sedam principa, SROI eksplicitno koristi iskustva onih koji su iskusili ili će iskusiti promjene u svojim životima kao osnovu za evaluacijsku ili prognoziranu analizu.

Sedam ključnih načela i pristupa:

- Uključivanje dionika- shvaćajući način na koji organizacija stvara promjene kroz dijalog s dionicima.
- Razumijevanje promjena koje prepoznaju i artikuliraju sve vrijednosti, ciljeve i dionike organizacije prije dogovora koji će aspekti organizacije biti uključeni u analizu.
- Vrednovanje stavki koje su važne- koristi se monetizacija vrijednosti kako bi se uključila vrijednost onih koji su isključeni s tržišta pod istim uvjetima koji se koriste na tržištima.
- Uključivanje samo onoga što je materijalno-jasno artikuliranje kako aktivnosti stvaraju promjenu i procjenjivanje kroz prikupljene dokaze.
- Izbjegavanje pretjeranih tvrdnji- uspoređivanje performanse i učinka koristeći referentne vrijednosti, ciljeve i eksterne standardne.
- Transparentnost- prikazivanje osnove na kojoj se nalazi mogu smatrati točnim i iskrenim; nužno je o tim istim rezultatima izvijestiti raspravljati s dionicima.
- Provjeravanje rezultata.

Holistički pristup mjerenju utjecaja znači da se pozitivne, negativne, namjeravane i nenamjeravane promjene mogu prikazati na konstruiranoj Mapi vrijednosti. Kada se te promjene usporede s relativnim troškovima njihovog stvaranja, određuje se SROI. SROI je priča o promjeni, uključujući društvene, ekološke i ekonomske troškove i koristi, zahtijevajući i kvantitativne i kvalitativne dokaze.

Postoje dvije vrste SROI izvještaja: evaluacijski i prognozni. Prognozni izvještaj predviđa stvorenu vrijednost, dok evaluacijski ocjenjuje već provedeni projekt. SROI ne pruža rigidnu metodu mjerenja društvene vrijednosti, već se temelji na sedam principa koji podržavaju kako se SROI treba primijeniti. Korištenje principa je zamišljeno da pruži konzistentnost, ali također omogućava fleksibilnost kako bi se prepoznala i uključila različita iskustva različitih ljudi.

Iako će različite analize primjenjivati različite tehnike za prikupljanje podataka, pridržavanje ovih principa dobre prakse osigurava da je način mjerenja društvenog utjecaja središnji. Kao rezultat toga, za svakog materijalnog dionika stvaraju se lanci promjena na Mapi vrijednosti koji artikuliraju proces transformacije od potrebnih ulaznih vrijednosti, preko neposrednih izlaza do konačnih mjerljivih ishoda. Ulazi mogu biti financijski ili nefinancijski resursi. Na primjer, iako projekt može zahtijevati potrebna financijska sredstva, također će ovisiti o vremenu, stručnosti i drugim nematerijalnim resursima ljudi kako bi se osigurao njegov uspjeh.

Izlazi su često stvari koje se mjere kao rezultat aktivnosti, ali ne pokazuju nužno uspjeh ili neuspjeh aktivnosti.

Na primjer, tečaj koji pruža savjete i vještine za omogućavanje ljudima da pronađu posao može mjeriti broj polaznika svakog tečaja, ali to ne pokazuje relativni uspjeh ili neuspjeh tečaja u vezi s važnim ishodom pronalaska zaposlenja. Bez obzira na aktivnost, samo mjerenjem ishoda možemo biti sigurni da intervencija djeluje, a to je eksplicitni fokus SROI-a.

SROI analiza obuhvaća 6 fazi:

**1. faza - definiranje opsega i identifikacija ključnih dionika** - u ovoj fazi važno je jasno odrediti područje koje će analiza obuhvatiti, sudionici u procesu i njihovi ciljevi.

**2. faza – mapiranje/kartiranje ishoda** - ovdje se razvija mapa učinaka ili put promjena koje ukazuju na veze među početnim podacima, završnim podacima i konačnim rezultatima.

**3. faza - identifikacija i procjena ishoda/rezultata** - traže se podaci koji će otkriti jesu li određeni rezultati ostvareni kolika je njihova financijska vrijednost.

**4. faza - utvrđivanje utjecaja** – po završetku prikupljanja podataka o ishodima/rezultatima i njihovoj novčanoj vrijednosti, analizira se kako bi se utvrdilo koliko buduća vrijednost vrijedi danas, uzimajući u obzir moguće promjene i vanjske čimbenike. Kako bi se procijenila ukupna vrijednost ishoda projekta, potrebno je utvrditi koliko je tih ishoda specifično rezultat projekta. SROI (Social Return on Investment) primjenjuje prihvaćena računovodstvena načela kako bi diskontirao vrijednost na odgovarajući način, u skladu s principom nepretjerivanja, ključna pitanja moraju se postaviti za svaki ishod kako bi se razumjela vrijednost promjene koja je rezultat određene intervencije, postavljajući sljedeća pitanja:

- Što bi se ionako dogodilo (deadweight)?
- Koliki je doprinos drugih (attribution)?
- Jesu li aktivnosti premjestile vrijednost s drugog mjesta (displacement)?
- Ako se predviđa da će ishod trajati više od jedne godine, koja je stopa kojom se smanjuje vrijednost stvorena projektom tijekom narednih godina (drop-off)?

Primjena ovih četiri mjere omogućava razumijevanje ukupne neto vrijednosti ishoda i pomaže u poštivanju principa da se ne pretjeruje u tvrdnjama.

Deadweight nam omogućava da razmotrimo što bi se dogodilo da usluga nije bila dostupna. Uvijek postoji mogućnost da bi pojedinci postigli iste ishode kroz neku drugu aktivnost ili uz podršku negdje drugdje.

Atribucija nam omogućuje da prepoznamo doprinos drugih u postizanju ovih ishoda. Uvijek postoji mogućnost da će drugi pridonijeti bilo kakvim promjenama u životima ljudi, poput članova obitelji ili drugih organizacija. Atribucija nam omogućuje da vidimo koliko je promjena rezultat podrške ovog projekta.

**5. korak - izračun** - u ovom koraku se sve koristi zbrajaju, a negativnosti oduzimaju, te se rezultati uspoređuju s ulaganjima. Obavlja se analiza osjetljivosti SROI omjera.

**6. korak - izvještavanje, korištenje i integracija** - postignuti rezultati se prikazuju sudionicima, a pozitivni ishodi služe kao vodilja za daljnji napredak organizacije, što se potvrđuje kroz SROI izvješće. Osim navedenih faza, u procesu mjerenja SROI-a važno je sve sudionike obavijestiti o tome što će biti mjereno i na koji način će se ta mjerenja vrednovati; razumjeti kako dolazi do promjena i na koji način se one procjenjuju, uočiti korisne i štetne promjene te uočiti razliku između namjernih promjena od onih koje su se dogodile spontano; uključiti financijske zamjenske pokazatelje ako je potrebno (SROI praktičari koriste banku zamjenskih informacija gdje mogu pronaći procjene i vrijednosti nematerijalnih ili drugih koristi koje je teško procijeniti) kako bi se na ispravan način procijenila vrijednost postignuća; definirati koje informacije i podaci trebaju se uključiti u analizu kako bi se dobila jasna i objektivna prikaz stanja, omogućavajući sudionicima donošenje ispravnih zaključaka; izbjegavati pretjerano vrednovanje; otvoreno istraživanje i analiziranje svih podataka uz kontinuiranu komunikaciju s relevantnim sudionicima te im omogućiti neovisnu evaluaciju izvještaja.

### **9.2.1. Praktična primjena SROI analize na primjeru Veterans' NHS Wales**

Društveni povrat ulaganja (SROI) je izuzetno koristan alat za procjenu i kvantificiranje društvene vrijednosti aktivnosti jedne organizacije. Iako je važno razumjeti teorijsku osnovu SROI-a, ništa ne može bolje ilustrirati njegovu stvarnu primjenu od konkretnih primjera iz prakse.

U nastavku ćemo istražiti jedan studij slučaja koji pokazuje kako je određena organizacija koristila SROI metodologiju kako bi prikazala stvarne učinke svog projekta. Ovaj primjer pomoći će nam razumjeti kako se društvena vrijednost može mjeriti, kvantificirati i prezentirati, te će pružiti uvid u pristupe i izazove s kojima se organizacija suočavala prilikom primjene SROI-a.

Analizirajući ovaj slučaj proveden od strane Lloyd (2023) vidjet ćemo kako SROI može pomoći u donošenju informiranih odluka, optimizaciji resursa i postizanju većeg društvenog utjecaja. Kroz ovaj praktični primjer, dobit ćemo bolji uvid u stvarnu vrijednost koju SROI može donijeti, ne samo za samu organizaciju, već i za širu zajednicu.





*Slika 2. Logo organizacije Veterans' NHS Wales*

Veterans' NHS Wales (VNHSW) je nacionalna služba u Walesu koja nudi terapiju veteranima s mentalnim zdravstvenim problemima povezanim s njihovom službom. Svaka lokalna zdravstvena uprava ima iskusnog terapeuta za veterane, a tim čini 6 stalno zaposlenih terapeuta i 14 honorarnih terapeuta, uz podršku administrativnog tima.

Služba je prepoznata kao primjer dobre prakse u izvješću "Call to Mind: United Kingdom". Međutim, suočava se s izazovima poput velike potražnje i dugih vremena čekanja. Između travnja 2017. i ožujka 2018., zaprimili su 577 upućivanja, što pokazuje visoku potrebu za njihovim uslugama.

VNHSW je u partnerstvu s organizacijom Change Step kako bi proširili i poboljšali usluge koje pružaju veteranima. Change Step je inicijativa koju vodi CAIS, dobrotvorna organizacija sa sjedištem u Walesu, koja pruža usluge podrške i liječenja za pojedince s problemima mentalnog zdravlja i ovisnosti.

Change Step koristi model vršnjačke podrške, što znači da veterani koji su prošli slična iskustva pružaju podršku svojim kolegama. Ovi vršnjački mentori, sami veterani, koriste svoja osobna iskustva kako bi pomogli drugim veteranima u snalaženju kroz izazove mentalnog zdravlja, socijalne podrške, stambenih pitanja i drugih potreba.

Nakon uspješnog pilot projekta u Sjevernom Walesu, koji je financirala Zdravstvena uprava Sveučilišta Betsi Cadwaladr (BCUHB), CAIS je osigurao financiranje od 178.230 £ iz fonda Help for Heroes za pilotiranje iste usluge u Srednjem i Južnom Walesu. Dodatnih 78.000 £ osigurano je za nastavak usluge u Sjevernom Walesu, omogućujući zapošljavanje dva vršnjačka mentora.

Vršnjački mentori Change Step-a rade zajedno s terapeutima VNHSW-a kako bi pružili sveobuhvatnu podršku veteranima.

Njihova uloga uključuje:

- **Financijska podrška:** Osiguranje da veterani primaju odgovarajuće beneficije i pomoć u podnošenju zahtjeva za nepovratna sredstva.
- **Obrazovanje i zapošljavanje:** Podrška veteranima u povratku u obrazovanje ili pronalaženju zaposlenja.
- **Stambena podrška:** Pomoć u pronalaženju adekvatnog smještaja i rješavanju stambenih pitanja.
- **Podrška u terapiji:** Priprema veterana za terapiju, podrška tijekom i nakon terapije kako bi se osigurale trajne koristi liječenja.
- **Povezivanje s uslugama:** Uputnice na druge potrebne usluge u zajednici, uključujući medicinske preglede, programe fitnessa, pravne savjete i druge oblike podrške.
- **Životne vještine:** Pomoć u razvoju vještina kao što su upravljanje budžetom, kuhanje i kupovina.

Ova integrirana podrška osigurava da veterani dobiju sveobuhvatnu pomoć koja obuhvaća sve aspekte njihovog života, čime se poboljšava njihova kvaliteta života i povećavaju šanse za uspješan oporavak.

Prvi korak kod SROI analize je određivanje opsega i identificiranje ključnih dionika. Opseg projekta je prethodno objašnjen, čime dolazimo do sljedeće stavke, dionika projekta. Projekt Change Step kao dionike identificirala je veterane, članove njihovih obitelji, peer mentore, CAIS d.o.o., NHS, sustav kaznenog pravosuđa, lokalnu vlast, odjel za rad i mirovinsko osiguranje, te ostale organizacije trećeg sektora.

Veterani se izdvajaju kao ključni korisnici usluge, te predstavljaju najvažnije dionike. Također, bitno je izdvojiti i CAIS d.o.o. jer oni osiguravaju materijalne inpute- financijske, vještine i ostale resurse nužne za strateško obavljanje projekta. Materijalne dionike predstavljaju: veterani, članovi obitelji, CAIS d.o.o. i NHS. Nematerijalne dionike predstavljaju: peer mentori, sustav kaznenog pravosuđa, lokalna vlast i odjel za rad i mirovinsko osiguranje.

Važno je prepoznati da nisu svi pojedinci isti. Razumijevanje utjecaja različitih karakteristika na podatke može nam pomoći u upravljanju i donošenju odluka. Stoga ovaj projekt uzima u obzir i razmatra različite karakteristike, kao što su dob, geografsko područje i imaju li obiteljsku podršku ili ne.

Sljedeći korak predstavlja mapiranje ishoda. Kod mapiranja ishoda jedna od važnijih stavki je uključiti sve potencijalne ishode koji se očekuju, te iz njih izdvojiti one koji će se dalje analizirati.

Neki od ishoda ne ulaze u daljnju analizu jer nisu relevantni iz nekog razloga, neki su preopćeniti, a s nekim ishodima je teško upravljati i izdvojiti promjene koje donose. Kod ovog projekta identificirani ishodi su:

- Uvjeravanje da je pomoć veteranima dostupna i da se ne osjećaju zaboravljenima
- Uvjeravanje kroz podršku od veterana prema veteranu
- Razvijanje alata koji veteranima omogućuju bolje suočavanje
- Poboljšanje životnih navika
- Poboljšanje tjelesnog zdravlja
- Veterani s poboljšanim mentalnim zdravljem – smanjen stres i anksioznost te olakšanje od simptoma PTSP-a
- Veterani su se osjećali manje usamljeno i izolirano
- Veterani su poboljšali odnose s članovima obitelji

Od identificiranih ishoda izdvojene su samo zadnje tri stavke koje su ušle u proces daljnje analize.

Sljedeći korak se sastoji od identifikacije i procjene ishoda/rezultata. Neposredni izlazi za projekt Change Step su broj uputa za projekt i koliko sati podrške je svaka osoba dobila od peer mentora. Od siječnja 2018. do sredine studenog 2018. bilo je 180 upućivanja na projekt i svi su kontaktirani. Od tih 180, bilo je 5 ranih odlazaka (3%) i 38 slučajeva (20%) zatvorenih zbog neangažiranosti.

Kako je ovo izvještaj prognoze i Change Step nastavlja prihvaćati upućivanja, razgovarano je s upravom Change Step-a da se predvidi još 10%, što bi dovelo do 198 slučajeva upućenih u 12-mjesečnom razdoblju. Korištenjem istih postotaka kao gore za rane odlaske i slučajeve zatvorene zbog neangažiranosti, ova analiza će razmatrati 153 veterana koji su se potpuno uključili u projekt.

Korak utvrđivanja utjecaja je sljedeći. Kako bi se procijenila ukupna vrijednost ishoda ovog projekta, potrebno je utvrditi koliko je tih ishoda specifično rezultat projekta. SROI (Social Return on Investment) primjenjuje prihvaćena računovodstvena načela kako bi diskontirao vrijednost na odgovarajući način, postavljajući sljedeća pitanja:

- Što bi se ionako dogodilo (deadweight)?
- Koliki je doprinos drugih (attribution)?
- Jesu li aktivnosti premjestile vrijednost s drugog mjesta (displacement)?

- Ako se predviđa da će ishod trajati više od jedne godine, koja je stopa kojom se smanjuje vrijednost stvorena projektom tijekom narednih godina (drop-off)?

Primjena ovih četiri mjere omogućava razumijevanje ukupne neto vrijednosti ishoda i pomaže u poštivanju principa da se ne pretjeruje u tvrdnjama.

Attribution omogućuje da prepoznamo doprinos drugih u postizanju ishoda. Prepoznate druge lokalne dobrotvorne organizacije su: savjetovanje za financije / dugove, grupne aktivnosti, terapija s konjima.

Mnoge druge lokalne dobrotvorne organizacije bile su dostupne u različitim područjima, ali nisu nudile specifičnu podršku za veterane. Neki su rekli da su promjene 100% zasluga Change Step-a, no kako se ne bi pretjeralo, uvijek se mora uzeti u obzir doprinos drugih. Također postoji razlika za one koji imaju podršku obitelji i one koji je nemaju. Za one s podrškom obitelji, iako je podrška bila izuzetno važna, uključivanje članova obitelji bilo je ključno jer su mogli pružiti dodatnu podršku. Stoga se za one s podrškom obitelji daje viša atribucija.

- Veterani s podrškom obitelji = Srednja stopa od 60%
- Veterani bez podrške obitelji = Niža stopa atribucije od 30%

Poštujući načelo da se ne smije preuveličavati tijekom cijelog postupka, posvetila se velika pažnja tome da se ne preuveliča u svakoj fazi analize. Donijeto je mnogo pretpostavki, ali su one temeljene na sudu zasnovanom na angažmanu dionika i sekundarnim informacijama.

Sljedeći korak je izračun SROI analize. Ovaj dio izvješća prikazuje sveukupne rezultate SROI analize modela Change Step u suradnji s Veterans' NHS Wales. Rezultati pokazuju pozitivan doprinos koji Change Step usluga čini kroz predanost osoblja kako bi stvorili pozitivne promjene u životima onih s društvenim, emocionalnim i praktičnim potrebama.

Dionici	Vrijednost stvorena kao rezultat Change Step-a	Udio ukupne stvorene vrijednosti
Veterani	£1.501.265	80%
Članovi obitelji	£339.240	18%
NHS	£43.040	2%

**Tablica 1.** Ukupna sadašnja vrijednost dionicima

Rezultati u tablici 2. ukazuju na pozitivan povrat za veterane i članove njihovih obitelji koji su bili upućeni na Change Step i iskusili pozitivne ishode. Ovo se temelji na trenutnim podacima, ali i na prognoziranima rezultatima temeljenim na sekundarnim istraživanjima.

Sveukupni rezultati u tablici ističu ukupnu stvorenu vrijednost, ukupnu sadašnju vrijednost (diskontirano po stopi od 3,5%), neto sadašnju vrijednost te na kraju SROI omjer.

Uzimajući u obzir rezultate za svakog dionika, vrijednost za NHS čini samo 2% rezultata, što nije značajno kada se uzme u obzir test materijalnosti. Međutim, kako cilj ovog partnerstva nije samo osigurati najbolje moguće ishode za veterane, već i osigurati bolje radne prakse koje smanjuju pritisak na zakonske usluge, ovaj dionik je uključen u kartu vrijednosti.

<b>Ukupna stvorena vrijednost</b>	<b>Iznos u £</b>
Ukupna sadašnja vrijednost	£1,854,760
Investicijska vrijednost	£273,047
Neto sadašnja vrijednost (sadašnja vrijednost minus £1,581,713 ulaganje)	£1,581,713
Društveni povrat ulaganja (SROI)	<b>£6:79:1</b>

**Tablica 2. SROI glavni rezultati**

Rezultat od £6:79:1 pokazuje da za svaku £1 vrijednosti uloženu u Change Step stvoreno je ukupno £6:79 vrijednosti.

Kroz korak izračuna SROI potrebno je provesti i analizu osjetljivosti. Rezultati analize osjetljivosti pokazuju izuzetno značajnu vrijednost koju su stvorili Change Step i Veterans NHS, a koja se temelji na primjeni načela SROI okvira. Provođenje analize osjetljivosti osmišljeno je kako bi se procijenile sve pretpostavke koje su uključene u analizu. Iako neki od testova osjetljivosti pokazuju promjene u rezultatu, zbog opsega napravljenih izmjena i provjere pretpostavki i podataka sa dionicima, rezultati i dalje ukazuju na to da bi, čak i kada bi se jedna varijabla značajno izmijenila, ukupni rezultati bi ostali vrlo pozitivni. Najznačajniji utjecaj analize osjetljivosti temelji se na promjeni ishoda kod veterana koji se osjećaju manje usamljeno i izolirano. To bi moglo biti zbog relativno visoke vrijednosti dodijeljene ovom ishodu. Ako bi svi ishodi za veterane imali postotak "deadweight" od 90%, rezultati bi i dalje pokazivali pozitivan rezultat od 2,23 funte za svaku uloženu funtu. Analiza osjetljivosti utvrđuje kako je evaluacija socijalne vrijednosti između 5,66 i 7,41 funte za svaku uloženu funtu.

## 10. RONILAČKI KLUB VETERANA 4. GARDIJSKE BRIGADE

Društveno poduzetništvo spaja poduzetničke prakse i vrijednosti društvene odgovornosti te održivog razvoja. Braniteljske udruge su prepoznati modeli razvoja društvenog poduzetništva, iako u Hrvatskoj nisu široko korišteni. Dosadašnja istraživanja ukazuju kako ovakve udruge mogu doprinijeti razvoju društvenog poduzetništva, održivom poslovanju i socijalnoj integraciji u Hrvatskoj. Društveno poduzetništvo je usmjereno prema društvenoj pravednosti i smanjenju nejednakosti, često pokrenuto od strane civilnih organizacija. Udruge su prepoznate kao važan okvir za razvoj društvenog poduzetništva.



*Slika 3. Logo Ronilačkog kluba 4. gardijske brigade*

Ronilački klub veterana 4. gardijske brigade je značajan primjer kako udruge mogu služiti kao pokretači društvenih promjena kroz društveno poduzetništvo. Kao udruga, klub koristi pravni okvir koji omogućava fleksibilnost i usmjerenost na društvene ciljeve, umjesto na profit. Pravni oblik udruge omogućava Ronilačkom klubu da se usmjeri na neprofitne ciljeve, što je posebno važno za ostvarenje društvenih misija poput reintegracije branitelja i zaštite okoliša. Kao udruga, klub može lakše pristupiti različitim izvorima financiranja namijenjenim nevladinim organizacijama i ostvariti suradnju s lokalnim zajednicama i državnim institucijama.

U Hrvatskoj, braniteljske socijalno-radne udruge djeluju za zdravstvenu rehabilitaciju i bržu reintegraciju svojih članova u društvo i tržište rada, promičući vrijednosti poput samopomoći, odgovornosti i solidarnosti. One doprinose zadržavanju stanovništva u lokalnim zajednicama i ojačavaju zajedničke ciljeve. Ronilački klub 4. gardijske brigade također promiče ključne vrijednosti poput samopomoći, odgovornosti, demokratičnosti, ravnopravnosti, pravičnosti, solidarnosti i društvene odgovornosti.

Razvoj društvenog poduzetništva u Europi počeo je 60-ih godina, usmjeren na radnu integraciju ranjivih osoba. U Hrvatskoj, društvena poduzeća za radnu integraciju pomažu braniteljima, koji su često u ranjivom položaju. Prema istraživanju iz 2017., Hrvatska ima 504.662 branitelja, od kojih mnogi imaju poteškoća zbog bolesti, invalidnosti ili starosti. Osnivanje braniteljskih udruga može poboljšati njihovu integraciju kroz poduzetničke aktivnosti.

Ronilački klub veterana 4. gardijske brigade osnovan je s jasnom misijom: omogućiti članovima psihosocijalnu rehabilitaciju, zdravstveno osnaživanje i reintegraciju u društvo. Klub služi kao platforma za integraciju hrvatskih branitelja u radne i gospodarske procese, posebice za one s umanjenom radnom sposobnošću i nezaposlene. Ovaj klub predstavlja primjer sveobuhvatne skrbi za veterane, promičući ključne vrijednosti poput samopomoći, odgovornosti, demokratičnosti, ravnopravnosti, pravičnosti, solidarnosti i društvene odgovornosti.

Važno je napomenuti da članovi kluba mogu biti i osobe koje nisu veterani ili hrvatski branitelji. Klub je otvoren za sve zainteresirane, neovisno o spolu i dobi, što doprinosi većoj inkluzivnosti i povezivanju različitih generacija i grupa unutar zajednice.

Aktivnosti kluba pomažu u osnaživanju zajedništva u lokalnim zajednicama, okupljanju pojedinaca usmjerenih na zajedničke ciljeve i promicanju društvene uključenosti. Kroz aktivno sudjelovanje u ekološkim akcijama, čišćenju podmorja i podvodnim ekspedicijama, klub ne samo da doprinosi očuvanju okoliša, već i pruža terapijski učinak svojim članovima. Mnogima od njih, ronjenje je pomoglo u prevladavanju posttraumatskog stresnog poremećaja (PTSP-a), nudeći im novi smisao i svrhu.

Ekološki karakter kluba posebno je važan aspekt njegove misije. Organizirajući aktivnosti koje uključuju čišćenje podmorja i druge ekološke akcije, klub aktivno doprinosi očuvanju morskog ekosustava. Ovi pothvati imaju dvostruku korist: poboljšavaju kvalitetu okoliša i istovremeno nude članovima osjećaj postignuća i smirenosti. Kroz sudjelovanje u takvim inicijativama, članovi se osjećaju korisnima i povezanim s prirodom, što dodatno pomaže u njihovoj rehabilitaciji. Aktivnosti koje organizira Ronilački klub veterana 4. gardijske brigade često dovode do značajnih društvenih promjena. Ekološki angažman članova kluba ima dalekosežne učinke, djelujući kao katalizator za šire društvene promjene. Ove inicijative potiču zajednice na prepoznavanje i rješavanje ekoloških problema, što često rezultira jačanjem društvene kohezije i poticanjem kolektivne odgovornosti. Članovi kluba, kroz svoje napore u očuvanju okoliša, postaju uzori u zajednici, pokazujući kako pojedinačni i grupni naponi mogu doprinijeti općem dobru.

Klub također surađuje s lokalnom zajednicom, educirajući javnost o važnosti očuvanja morskog ekosustava. Kroz različite obrazovne programe i javne prezentacije, članovi kluba dijele svoje znanje i iskustva, potičući širu zajednicu na odgovorno ponašanje prema okolišu. Ova suradnja ne samo da jača veze između veterana i zajednice, već i promiče svijest o važnosti ekološke odgovornosti.

Integracija hrvatskih branitelja u društvo kroz aktivnosti Ronilačkog kluba veterana 4. gardijske brigade pokazuje kako se može učinkovito spojiti ekološka svijest s psihosocijalnom rehabilitacijom. Kroz zajednički rad na očuvanju okoliša i pružanje podrške veteranima, klub stvara pozitivne promjene u životima svojih članova i šire zajednice. Ovaj model skrbi za veterane može poslužiti kao inspiracija za slične inicijative, pokazujući kako ekološke aktivnosti mogu imati dubok i trajan utjecaj na pojedince i zajednice.

Ova sinergija ekološkog djelovanja i psihosocijalne rehabilitacije demonstrira kako integracija branitelja u društvo može biti ne samo korisna za pojedince, već i za cijelu zajednicu. Ekološki angažman tako postaje izvor društvenih promjena, inspirirajući nove generacije na odgovorno ponašanje prema okolišu i međusobnu podršku, stvarajući temelje za održiviji i pravedniji svijet.

#### **10.1. Projekt „Ja sam PAUK (Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan)“**

Osnovne informacije o projektu

**Naziv projekta:** „Ja sam PAUK (Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan)“

**Broj ugovora:** UP.02.2.2.10.0041

**Nositelj projekta:** Udruga veterana 4. gardijske brigade

**Partner u projektu:** Ronilački klub veterana 4. gardijske brigade

**Trajanje provedbe projekta:** 5. veljače 2020. - 5. veljače 2022.

**Ukupna vrijednost projekta:** 248,443.35 EUR (1,871,991.02 HRK)

**EU sufinanciranje projekta:** 211,176.29 EUR (1,591,192.37 HRK)

**Sufinanciranje iz fondova RH:** 37,267.06 EUR (280,798.65 HRK)



**Slika 4.** Logo projekta „Ja sam PAUK (Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan)“



## O projektu

Projekt „Ja sam PAUK – Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan“ predstavlja ključnu inicijativu usmjerenu na sveobuhvatno poboljšanje kvalitete života hrvatskih branitelja i stradalnika Domovinskog rata. Financiran iz europskih fondova i fondova Republike Hrvatske, ukupni iznos sredstava za projekt iznosi 248.443,35 EUR (1.871.991,02 HRK). Od tog iznosa, 211.176,29 EUR (1.591.192,37 HRK) dolazi iz europskih fondova, dok je sufinanciranje iz fondova Republike Hrvatske iznosilo 37.267,06 EUR (280.798,65 HRK). Ovaj projekt pruža veteranima ne samo fizičku i psihosocijalnu podršku, već i prilike za aktivno sudjelovanje u zajednici, čime se osnažuje njihov osjećaj pripadnosti i korisnosti.

Jedna od ključnih aktivnosti projekta bila je organizacija besplatnog prijevoza za branitelje na liječničke preglede, terapije i kontrole. Ova usluga, posebno značajna za veterane s ograničenom pokretljivošću ili pristupom javnom prijevozu, omogućila je redovit i siguran pristup zdravstvenim uslugama. Na taj način, ne samo da je poboljšano zdravlje sudionika, nego je i smanjena njihova socijalna izolacija, čime su potaknuti na češće sudjelovanje u zajedničkim aktivnostima.

Posebno inovativan aspekt projekta bio je terapijsko ronjenje, koje su organizirali i proveli veterani Ronilačkog kluba veterana 4. gardijske brigade. Ova metoda rehabilitacije, kroz aktivnosti u vodi, značajno je smanjila razinu stresa među sudionicima i doprinijela ublažavanju simptoma posttraumatskog stresnog poremećaja (PTSP). Iskustva sudionika ukazala su na dubok osjećaj smirenosti i postizanje unutaršnjeg mira, što je značajno poboljšalo njihov proces oporavka i doprinijelo njihovom mentalnom zdravlju.

Projekt je također obuhvatio ekološke akcije, uključujući čišćenje podmorja i obalnih područja, u kojima su veterani aktivno sudjelovali. Ove akcije su imale dvostruku korist: doprinosile su očuvanju okoliša, a istovremeno su veteranima pružale osjećaj postignuća i korisnosti. Kroz ovakve aktivnosti, veterani su ne samo da su doprinijeli zajednici, nego su i osnažili vlastiti osjećaj odgovornosti i ponosa, potvrđujući svoju ulogu kao aktivnih i odgovornih građana.

Uz fizičke aktivnosti i ekološke inicijative, projekt je uključivao i edukativne radionice usmjerene na jačanje osobnih kapaciteta veterana. Radionice su pokrivale širok spektar tema, od upravljanja stresom i suočavanja s PTSP-om do unapređenja komunikacijskih vještina u obiteljskom kontekstu. Sudionici su kroz ove radionice stekli alate za bolje upravljanje svojim mentalnim zdravljem, što je imalo pozitivan utjecaj i na njihove obiteljske odnose.

Projekt je također stavio poseban naglasak na poticanje socijalne integracije i međusobne podrške među veteranima. Organizacijom grupnih susreta, radionica i zajedničkih aktivnosti, stvoreno je okruženje u kojem su veterani mogli dijeliti svoja iskustva, pružati si međusobnu podršku i zajedno raditi na prevladavanju izazova s kojima se suočavaju. Ove aktivnosti su dodatno osnažile osjećaj zajedništva među sudionicima, smanjile osjećaj usamljenosti i potaknule ih na aktivnije sudjelovanje u društvenom životu.

Kroz sve ove aktivnosti, projekt „Ja sam PAUK“ imao je sveobuhvatan i dugotrajan pozitivan utjecaj na veterane. Poboljšano fizičko i mentalno zdravlje, ojačani obiteljski odnosi i povećana društvena uključenost samo su neki od rezultata ovog uspješnog projekta. Zahvaljujući financijskim sredstvima iz europskih fondova i sufinanciranju iz fondova Republike Hrvatske, omogućena je provedba aktivnosti koje su značajno poboljšale životne uvjete branitelja, omogućujući im da ponovno postanu aktivni sudionici društva i doprinesu zajednici kroz svoje jedinstvene vještine i iskustva. Ovaj projekt sada služi kao primjer kako se europski i nacionalni fondovi mogu učinkovito iskoristiti za unapređenje života hrvatskih branitelja, te kako se uz inovativne pristupe i zajedničke napore može ostvariti dugotrajan utjecaj na cijelu zajednicu.

## Elementi projekta

Projekt „Ja sam PAUK“ sastoji se od nekoliko ključnih komponenti, svaka pažljivo osmišljena kako bi odgovorila na specifične potrebe ciljane skupine:

### Pružanje psihosocijalne pomoći:

- **Individualne radionice:** Kroz 24 mjeseca, sudionici su imali priliku sudjelovati u individualnim seansama, tijekom kojih su im pružene specifične tehnike i alati za nošenje sa stresom i traumom. Ove radionice pružaju personaliziranu podršku koja je ključna za oporavak branitelja. Fokus je na jačanju mentalnog zdravlja, razvoju vještina suočavanja sa stresom i poticanju pozitivnih promjena u njihovim životima. Radionice su se pokazale iznimno uspješnima, s visokim stopama sudjelovanja i pozitivnim povratnim informacijama od sudionika.
- **Nabava opreme za terapijsko ronjenje:** Kako bi se osiguralo kvalitetno provođenje terapijskih aktivnosti nabavljena je specijalizirana ronilačka oprema, uključujući suvremene uređaje koji omogućavaju sigurnije i učinkovitije terapijsko ronjenje. Terapijsko ronjenje pokazalo se izuzetno korisnim za branitelje, pružajući im ne samo fizičku aktivnost, već i psihološku podršku u borbi protiv simptoma posttraumatskog stresnog poremećaja (PTSP-a). Ovo iskustvo je mnogim sudionicima otvorilo nova vrata, omogućujući im da pronađu unutarnji mir kroz povezanost s podvodnim svijetom.
- **Grupne radionice psihološkog savjetovanja:** Organizirano je 6 grupnih radionica usmjerenih na psihološko savjetovanje. Radionice su bile usmjerene na izgradnju povjerenja među sudionicima i stvaranje sigurne okoline u kojoj su mogli otvoreno razgovarati o svojim problemima. Branitelji su imali priliku dijeliti svoja iskustva, učiti jedni od drugih i dobiti stručnu podršku u nošenju s emocionalnim i psihološkim izazovima. Kroz interaktivne sesije, sudionici su razvili međusobne odnose, što je dodatno doprinijelo njihovoj društvenoj reintegraciji.
- **Radionice terapijskog ronjenja:** Kroz 40 organiziranih radionica terapijskog ronjenja s prosječnim brojem od 10 polaznika, branitelji su se uključili u aktivnosti koje su im pomogle smanjiti razinu stresa, poboljšati mentalno zdravlje i osjećaj unutarnjeg mira. Terapijsko ronjenje omogućilo je sudionicima da dožive duboku emocionalnu transformaciju. Kroz ove aktivnosti, mnogi su branitelji pronašli novi smisao i svrhu, što im je pomoglo u prevladavanju trauma. Ove radionice također su pružile priliku za jačanje zajedništva i međusobne podrške među sudionicima.

### Pružanje zdravstvene skrbi:

- **Nabava vozila za provođenje projektnih aktivnosti:** Kako bi se osiguralo da svi branitelji imaju pristup potrebnim aktivnostima i uslugama, u sklopu projekta nabavljeno je specijalizirano vozilo koje je omogućilo siguran i brz prijevoz sudionika na različite lokacije. Koristi se za organizaciju prijevoza na liječničke preglede, terapije i druge projektne aktivnosti, omogućavajući veteranima lakši pristup zdravstvenoj skrbi. Opremljeno je najmodernijom tehnologijom za udobnost i sigurnost, također je omogućilo hitne medicinske intervencije u slučaju potrebe, čime je dodatno osigurana skrb za branitelje.

- **Uključivanje korisnika u projektne aktivnosti:** Korisnici su kroz različite aktivnosti dobili potrebnu zdravstvenu skrb i psihosocijalnu podršku. Svi korisnici projekta imali su priliku sudjelovati u raznim aktivnostima, uključujući zdravstvene preglede, fizioterapiju, te radionice koje su pridonijele njihovom oporavku. Značajno je unaprijeđena njihova kvaliteta života, omogućujući im lakši pristup uslugama koje su im ključne za svakodnevno funkcioniranje. Korisnici su redovito izvještavali o pozitivnim učincima ovih aktivnosti na njihovo mentalno i fizičko zdravlje.

#### **Promidžba i vidljivost:**

- **Početna i završna konferencija:** Organizirane su dvije konferencije kako bi se predstavili ciljevi, aktivnosti i postignuća projekta. Obje konferencije bile su ključne za podizanje svijesti o važnosti projekta, a također su pružile platformu za razmjenu iskustava i rezultata s drugim sličnim inicijativama. Početna konferencija poslužila je za predstavljanje plana rada i očekivanja, dok je završna konferencija pružila pregled postignutih rezultata i učinaka na ciljanu skupinu.
- **Akcije čišćenja podmorja:** U sklopu završne konferencije organizirane su ekološke akcije čišćenja podmorja. Ove akcije nisu samo pridonijele očuvanju okoliša, već su i pokazale važnost angažmana branitelja u društveno korisnim aktivnostima. Kroz ove akcije, veterani su osjećali ponos i korisnost, potvrđujući svoju ulogu u društvu. Sudjelovanje u ovim aktivnostima značajno je podiglo njihovo samopouzdanje i osjećaj pripadnosti zajednici.
- **Izrada vizualnog identiteta i promotivnih materijala:** Kako bi projekt bio prepoznatljiv i široko vidljiv, izrađen je vizualni identitet projekta te su provedene različite promotivne aktivnosti, uključujući oglašavanje, logotip i promotivne materijale. Ove aktivnosti imale su za cilj podizanje svijesti o važnosti projekta i njegovim doprinosima, te su pridonijele stvaranju pozitivne slike o projektu u javnosti.

#### **Ciljevi projekta**

Glavni cilj projekta „Ja sam PAUK“ je omogućiti psihosocijalnu rehabilitaciju i integraciju hrvatskih branitelja i njihovih obitelji u širu društvenu zajednicu, osiguravajući im jednake mogućnosti za sudjelovanje u svakodnevnim aktivnostima. Kroz ovaj projekt, branitelji su dobili priliku ponovno se osjećati dijelom zajednice, što je ključno za njihovu emocionalnu i psihološku stabilnost. Ovaj cilj postići će se kroz nekoliko ključnih aktivnosti:

- **Psihosocijalna pomoć:** Pružanje kontinuirane psihosocijalne podrške kroz individualne i grupne radionice, koje će pomoći braniteljima u nošenju s izazovima mentalnog zdravlja i osobnog razvoja. Kroz kontinuiranu psihosocijalnu podršku, projekt je uspio značajno smanjiti simptome anksioznosti i depresije među sudionicima. Ove aktivnosti nisu samo pomogle braniteljima, već su također utjecale na njihove obitelji, stvarajući pozitivan domino efekt unutar zajednice.
- **Terapijsko ronjenje:** Kroz radionice terapijskog ronjenja, braniteljima će se omogućiti fizička i psihološka rehabilitacija, s ciljem smanjenja simptoma PTSP-a i poboljšanja kvalitete života. Sudionici terapijskog ronjenja izvijestili su o izuzetno pozitivnim promjenama u svojoj percepciji i mentalnom stanju. Mnogi od njih su po prvi puta osjetili mir i spokoj, što im je omogućilo da se bolje nose sa svakodnevnim izazovima.

- **Zdravstvena skrb:** Omogućavanje pristupa visokokvalitetnoj zdravstvenoj skrbi kroz organizaciju prijevoza i nabavu potrebne opreme, kako bi se osigurala adekvatna medicinska skrb za branitelje s posebnim potrebama. Omogućavanje pristupa zdravstvenoj skrbi bilo je ključno za oporavak sudionika. Osim osnovnih zdravstvenih usluga, projekt je pružio i dodatne terapije koje su imale značajan utjecaj na njihovo opće zdravstveno stanje.
- **Promidžba i vidljivost:** Kroz aktivnosti promidžbe i vidljivosti, cilj je podići svijest o važnosti socijalne uključenosti branitelja i njihovom doprinosu zajednici, ističući pozitivan utjecaj projekta na njihov život. Aktivnosti promidžbe nisu bile samo informativne, već su i inspirirale druge slične projekte diljem Hrvatske. Kroz medijsku pokrivenost i društvene mreže, projekt je dobio široku podršku javnosti, što je dodatno motiviralo sudionike da budu aktivni članovi zajednice.

Projekt „Ja sam PAUK“ predstavlja primjer kako se uz pomoć europskih fondova može učinkovito poboljšati kvaliteta života hrvatskih branitelja, omogućujući im ponovno aktivno sudjelovanje u društvenim i ekološkim aktivnostima te doprinos zajednici kroz njihove jedinstvene vještine i iskustva. Projekt ne samo da je ostvario svoje ciljeve, već je postavio nove standarde u pristupu rehabilitaciji branitelja. Njegov uspjeh temelji se na dubokoj empatiji, inovativnim metodama i snažnoj podršci zajednice, čime je postao model za slične projekte u budućnosti. Kroz ovaj projekt, hrvatski branitelji su ponovno pronašli svoje mjesto u društvu, obogaćujući ga svojim jedinstvenim iskustvima i doprinosom.

## 10.2. SROI Analiza Ronilačkog kluba veterana 4. gardijske brigade

U ovom dijelu rada predstaviti će se analiza društvenog povrata ulaganja (SROI) za projekt „Ja sam PAUK (Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan)“. SROI analiza provodi se na temelju internih podataka iz udruge, uključujući evidencije o sudjelovanju korisnika, izvješća o rezultatima projektnih aktivnosti, povratne informacije od sudionika, te relevantne projektne dokumentacije. Ovaj pristup omogućuje precizno mjerenje društvene vrijednosti stvorene kroz aktivnosti projekta, kao i procjenu njihovog utjecaja na kvalitetu života korisnika, smanjenje socijalne izolacije, poboljšanje mentalnog i fizičkog zdravlja, te doprinos lokalnoj zajednici.

Opseg projekta „Ja sam PAUK – Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan“ već je prethodno objašnjen. Sada prelazimo na identifikaciju ključnih dionika koji su uključeni u projekt. Razumijevanje dionika i njihovih uloga ključno je za procjenu društvenog povrata ulaganja (SROI) jer omogućuje detaljnije razumijevanje utjecaja projekta na različite skupine.

Identifikacija dionika:

**Hrvatski branitelji i stradalnici Domovinskog rata:** Ovo je glavna ciljna skupina projekta i primarni korisnici aktivnosti. Njihovo mentalno i fizičko zdravlje direktno je poboljšano putem psihosocijalne podrške, terapijskog ronjenja, i drugih aktivnosti koje im pomažu u suočavanju s posljedicama PTSP-a i drugim izazovima. Ovi dionici su ključni za evaluaciju jer predstavljaju glavne korisnike usluga i najviše doprinose ukupnom društvenom utjecaju projekta.

**Članovi obitelji branitelja:** Oni su neizravni korisnici projekta, jer poboljšanja u mentalnom zdravlju i općoj dobrobiti branitelja pozitivno utječu na dinamiku obiteljskih odnosa. Sudjelovanje u edukativnim radionicama također im pomaže da bolje razumiju potrebe i izazove svojih najbližih, čime se povećava obiteljska podrška i zajednička otpornost na stres.

**Lokalna zajednica:** Ekološke akcije, poput čišćenja podmorja i obalnih područja, donose direktnu korist lokalnim zajednicama. Ove aktivnosti ne samo da doprinose očuvanju okoliša, već i povećavaju svijest građana o važnosti ekološke održivosti. Lokalne zajednice tako postaju korisnici poboljšane kvalitete okoliša i društvene kohezije.

**Europska unija:** Kao glavni financijer, Europska unija je ključni dionik čija podrška omogućuje provedbu projekta. Iako nije izravni korisnik, EU ima interes u evaluaciji uspjeha projekta u smislu ispunjavanja ciljeva socijalne uključenosti, zdravlja i dobrobiti, što se reflektira kroz povrat društvene vrijednosti na uložena sredstva.

**Republika Hrvatska:** Kao sufinancijeri projekta, fondovi Republike Hrvatske podržavaju inicijative koje doprinose integraciji branitelja u društvo i poboljšanju njihovog zdravlja. Ovi fondovi također osiguravaju da se nacionalni ciljevi socijalne skrbi i integracije veterana uspješno ostvaruju.

**Zdravstvene ustanove i terapeuti:** Oni pružaju ključne usluge psihosocijalne podrške i terapijskog ronjenja. Njihov angažman je presudan za kvalitetu pruženih usluga i uspjeh programa. Kao pružatelji usluga, oni imaju značajnu ulogu u postizanju pozitivnih zdravstvenih ishoda za sudionike projekta.

**Ronilački klub veterana 4. gardijske brigade:** Ova udruga pruža specifične usluge terapijskog ronjenja i aktivno sudjeluju u organizaciji ekoloških akcija. Njihova ekspertiza i resursi neophodni su za provedbu specifičnih aktivnosti projekta, čime doprinose njegovom uspjehu.

**Materijalni dionici:** Hrvatski branitelji, članovi njihovih obitelji, Fondovi EU, Fondovi Republike Hrvatske, zdravstvene ustanove i terapeuti, te udruge poput Ronilačkog kluba 4. Gardijske.

Ovi dionici izravno pridonose i primaju korist iz projekta kroz financijske resurse, usluge i poboljšanja u kvaliteti života.

**Nematerijalni dionici:** Lokalna zajednica, koja dobiva koristi kroz poboljšanu ekološku svijest i očuvanje okoliša, te povećanu socijalnu koheziju. Iako izravno ne sudjeluju u financiranju, nematerijalni dionici značajno utječu na održivost i uspjeh projekta kroz podršku i sudjelovanje u njegovim aktivnostima.

Nakon što su definirani ključni dionici, sljedeći korak u SROI analizi je mapiranje ishoda. Ovaj korak uključuje identifikaciju svih potencijalnih ishoda projekta, uzimajući u obzir očekivane promjene koje će projekt donijeti dionicima. Ključno je razmotriti sve moguće ishode i odabrati one koji su relevantni za daljnju analizu.

Mapiranje ishoda za projekt „Ja sam PAUK – Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan” uključuje sljedeće:

#### **Ishodi za hrvatske branitelje i stradalnike Domovinskog rata:**

**Poboljšanje fizičkog zdravlja:** Projekt omogućava lakši pristup medicinskoj skrbi za branitelje, što dovodi do poboljšanja fizičkog zdravlja. Uključivanje u aktivnosti poput terapijskog ronjenja može pridonijeti općem tjelesnom zdravlju, smanjenju bolova i povećanju tjelesne kondicije.

**Poboljšanje mentalnog zdravlja:** Sudjelovanje u terapijskom ronjenju i edukativnim radionicama omogućava braniteljima bolju emocionalnu stabilnost, smanjenje stresa, anksioznosti i simptoma posttraumatskog stresnog poremećaja (PTSP). Ove aktivnosti također pomažu u razvijanju alata za bolje suočavanje s izazovima i promicanju osjećaja mira i opuštenosti.

**Smanjenje socijalne izolacije:** Uključivanje u grupne aktivnosti, kao što su ekološke akcije i socijalna okupljanja, pomaže braniteljima da se osjećaju manje usamljeno i izolirano. Ove aktivnosti promiču osjećaj pripadnosti i zajedništva, čime se potiče socijalna interakcija i izgradnja mreže podrške.

#### **Ishodi za članove obitelji branitelja:**

**Poboljšanje obiteljskih odnosa:** Edukativne radionice i podrška pružena braniteljima imaju pozitivan učinak i na njihove obitelji. Članovi obitelji stječu bolje razumijevanje izazova s kojima se suočavaju branitelji, što doprinosi poboljšanju komunikacije, jačanju emocionalne povezanosti i smanjenju konflikata unutar obitelji.

#### **Ishodi za lokalnu zajednicu:**

**Očuvanje okoliša:** Ekološke akcije, uključujući čišćenje podmorja i obalnih područja, direktno doprinose očuvanju okoliša. Ove aktivnosti ne samo da poboljšavaju kvalitetu okoliša, već i povećavaju svijest lokalne zajednice o važnosti očuvanja prirodnih resursa i održivog razvoja.

Sljedeći korak će obuhvatiti mapiranje ishoda i identificirati rezultate. Mapiranje ishoda omogućava jasniju sliku o potencijalnim promjenama koje projekt može donijeti. Identificirani ishodi usmjeravaju daljnju analizu kako bi se kvantificirala i kvalificirala društvena vrijednost stvorena projektom.

U ovom koraku analiziraju se neposredni izlazi projekta, odnosno konkretni rezultati ostvareni kroz različite aktivnosti projekta, te se procjenjuje njihova ekonomska vrijednost. Za projekt „Ja sam PAUK – Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan” fokus će biti na kvantificiranju i monetizaciji ishoda koji su prethodno mapirani. Uzimajući u obzir slične metodologije i pristup kao u primjeru s projektom Change Step, kvantificirani rezultati daju jasniji uvid u stvarni utjecaj projekta na dionike i omogućuju bolje razumijevanje ekonomske vrijednosti generirane kroz projektne aktivnosti.

#### **Besplatan prijevoz na medicinske preglede:**

- **Broj korisnika:** 170 veterana je koristilo besplatan prijevoz na medicinske preglede tijekom dvogodišnjeg perioda.
- **Prosječan trošak prijevoza:** Procijenjena ušteda iznosi 50 EUR po korisniku.
- **Ukupna ušteda:** 170 veterana \* 50 EUR = 8.500 EUR

Ovaj ishod osigurava smanjenje financijskog tereta za veterane, omogućavajući im lakši pristup nužnoj medicinskoj skrbi bez dodatnih troškova.

#### **Terapijsko ronjenje:**

- **Broj polaznika:** 360 polaznika je sudjelovalo u terapijskom ronjenju tijekom dvogodišnjeg perioda.
- **Procijenjena ušteda:** 1.000 EUR po korisniku zbog smanjenja troškova za terapije mentalnog zdravlja i druge slične usluge.
- **Ukupna ušteda:** 360 polaznika \* 1.000 EUR = 360.000 EUR

Terapijsko ronjenje pomaže u poboljšanju mentalnog zdravlja veterana, što dovodi do smanjenja potrebe za drugim oblicima terapija i pridonosi općem psihološkom blagostanju.

#### **Poboljšanje fizičkog zdravlja kroz lakši pristup medicinskoj skrbi:**

- **Broj korisnika:** 450 veterana imalo je koristi od poboljšanog pristupa medicinskoj skrbi.
- **Procijenjena ušteda:** 500 EUR po korisniku, temeljem smanjenih troškova liječenja i preventivnih zdravstvenih pregleda.
- **Ukupna ušteda:** 450 veterana \* 500 EUR = 225.000 EUR

Ovaj ishod uključuje uštede koje proizlaze iz prevencije i ranog otkrivanja zdravstvenih problema, čime se smanjuje potreba za skupljim medicinskim tretmanima.

#### **Smanjenje socijalne izolacije kroz grupne aktivnosti:**

- **Broj sudjelovanja:** 980 korisnika sudjelovalo je u različitim grupnim aktivnostima, uključujući prijevoz, ronjenje i medicinsku skrb.
- **Procijenjena korist:** 300 EUR po korisniku.
- **Ukupna korist:** 980 korisnika \* 300 EUR = 294.000 EUR

Sudjelovanje u grupnim aktivnostima potiče socijalnu interakciju i osjećaj pripadnosti, smanjujući socijalnu izolaciju i usamljenost.

#### **Ekološke akcije (čišćenje podmorja i obalnih područja):**

- **Procijenjena ušteda za lokalnu zajednicu:** 10.000 EUR

Ove akcije imaju pozitivan utjecaj na očuvanje okoliša, što dovodi do smanjenja troškova čišćenja za lokalnu zajednicu i potiče svijest o važnosti očuvanja prirode.

### **Poboljšanje obiteljskih odnosa kroz edukativne radionice:**

- **Broj korisnika:** 184 veterana, čiji su članovi obitelji također imali koristi od edukativnih radionica.
- **Procijenjena ušteda po obitelji:** 1.000 EUR.
- **Ukupna korist:** 184 veterana \* 1.000 EUR = 184.000 EUR

Edukativne radionice poboljšavaju komunikaciju i odnose unutar obitelji, što rezultira smanjenjem stresa i jačanjem obiteljskih veza.

Kvantificiranje i monetizacija ishoda projekta „Ja sam PAUK – Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan” pruža jasnu sliku o ekonomskoj vrijednosti koju projekt stvara za različite dionike. Ovi rezultati naglašavaju važnost pružanja podrške hrvatskim braniteljima i njihovim obiteljima, kao i doprinos koji projekt čini očuvanju okoliša i poboljšanju kvalitete života u lokalnoj zajednici.

Sljedeći korak se odnosi na utvrđivanje utjecaja. Cilj je procijeniti stvarni utjecaj projekta „Ja sam PAUK – Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan” kroz analizu koliko su ostvareni ishodi izravna posljedica provedenih projektnih aktivnosti. Da bi se utvrdila ukupna neto vrijednost ishoda, potrebno je primijeniti četiri ključna faktora: deadweight (što bi se ionako dogodilo), attribution (koliki je doprinos drugih), displacement (jesu li aktivnosti premjestile vrijednost s drugog mjesta), te drop-off (stopa smanjenja vrijednosti ishoda tijekom vremena). Korištenjem ovih mjera osigurava se preciznija i realnija slika utjecaja projekta.

#### **Deadweight (Što bi se ionako dogodilo)**

Dostupnost besplatnog prijevoza na medicinske preglede ili sudjelovanje u terapijskom ronjenju mogli bi biti djelomično ostvareni kroz druge inicijative i usluge koje su već dostupne veteranima. Pretpostavlja se da bi oko 20% pozitivnih promjena u zdravlju i socijalnoj uključenosti moglo biti postignuto kroz druge izvore ili aktivnosti. Stoga se deadweight faktor procjenjuje na 20% za većinu ishoda, kako bi se izbjeglo preuveličavanje učinka projekta.

#### **Attribution (Koliki je doprinos drugih)**

U ovom slučaju, zdravstvene ustanove i terapeuti, pridonijeli su uspjehu projekta. Dodatno, doprinos članova obitelji branitelja je ključan, jer pružaju podršku i motivaciju. Procjenjuje se da je doprinos drugih iznosi oko 30% za veterane bez podrške obitelji, dok se za veterane s podrškom obitelji ovaj doprinos povećava na 60%, jer njihova podrška značajno utječe na rezultate.

#### **Displacement (Premještanje vrijednosti s drugog mjesta)**

Važno je napomenuti da aktivnosti kao što su ekološke akcije čišćenja podmorja nisu premjestile vrijednosti s drugih mjesta, nego su izravno doprinijele dodatnoj vrijednosti u očuvanju okoliša. Prema tome, za većinu ishoda displacement se procjenjuje kao minimalan ili nepostojeći (oko 5%), što znači da projekt nije premjestio resurse ili aktivnosti s drugih područja.

#### **Drop-off (Smanjenje vrijednosti tijekom vremena)**

Pozitivni učinci terapijskog ronjenja na mentalno zdravlje ili poboljšanje fizičkog zdravlja kroz olakšan pristup medicinskoj skrbi mogu se smanjiti u nadolazećim godinama ukoliko se ne nastave podrške ili ponovne aktivnosti. Drop-off za ove ishode procjenjuje se na 25% godišnje, uz pretpostavku da se kontinuirana podrška neće u potpunosti održati.



## **Primjena ovih faktora na specifične ishode projekta:**

### **1. Besplatan prijevoz na medicinske preglede:**

- Deadweight: 20%
- Attribution: 30% (uključujući doprinos lokalnih zdravstvenih službi)
- Displacement: 5%

Neto utjecaj: Ušteda od 8.500 EUR umanjena za faktore, stvarajući neto vrijednost od **4.522 EUR**.

### **2. Terapijsko ronjenje:**

- Deadweight: 20%
- Attribution: 30% za one bez podrške obitelji, 60% za one s podrškom.
- Displacement: 5%

Neto utjecaj: Procijenjena ušteda od 360.000 EUR, uzimajući u obzir navedene faktore, smanjuje se na **196.200 EUR**.

### **3. Poboljšanje fizičkog zdravlja:**

- Deadweight: 20%
- Attribution: 30% (doprinos drugih zdravstvenih inicijativa)
- Displacement: 5%

Neto utjecaj: Od ukupne uštede od 225.000 EUR, neto vrijednost iznosi **119.700 EUR**.

### **4. Smanjenje socijalne izolacije:**

- Deadweight: 20%
- Attribution: 30%
- Displacement: 5%

Neto utjecaj: Neto korist od 294.000 EUR smanjuje se na **156.408 EUR**.

### **5. Ekološke akcije (čišćenje podmorja i obalnih područja):**

- Deadweight: 10% (manje šanse da bi se te aktivnosti dogodile bez projekta)
- Attribution: 20% (doprinos lokalne zajednice)
- Displacement: 5%

Neto utjecaj: Ušteda od 10.000 EUR, nakon faktora, smanjuje se na **6.840 EUR**.

### **6. Poboljšanje obiteljskih odnosa:**

- Deadweight: 15%
- Attribution: 60% za veterane s podrškom obitelji, 30% za one bez podrške.
- Displacement: 5%

Neto utjecaj: Od ukupne koristi od 184.000 EUR, uzimajući u obzir ove faktore, neto vrijednost iznosi **97.920 EUR**.

Primjena ovih mjera osigurava realnu procjenu stvarnog utjecaja projekta „Ja sam PAUK – Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan”. Iako je značajan dio pozitivnih ishoda izravno povezan s projektnim aktivnostima, prepoznata je i uloga drugih organizacija i čimbenika. Na taj način, analiza pruža vjerodostojnu procjenu neto vrijednosti generirane projektom, što je ključna komponenta SROI analize.

Sljedeći korak se odnosi na izračunavanje SROI omjera SROI analiza za projekt „Ja sam PAUK” temelji se na procjeni ukupnih koristi koje su nastale kroz različite aktivnosti i usluge projekta. Ukupna vrijednost koristi izračunata je korištenjem procijenjenih ušteda i poboljšanja kvalitete života za korisnike projekta. Diskontna stopa od 3,5% korištena je za izračun sadašnje vrijednosti, što omogućava precizniju procjenu vrijednosti u današnjim uvjetima.

### Ukupne koristi i troškovi projekta:

#### 1. Ukupne koristi:

- **Besplatan prijevoz na medicinske preglede:** 8.500 EUR
- **Terapijsko ronjenje (mentalno zdravlje):** 360.000 EUR
- **Poboljšanje fizičkog zdravlja kroz lakši pristup medicinskoj skrbi:** 225.000 EUR
- **Smanjenje socijalne izolacije kroz grupne aktivnosti:** 294.000 EUR
- **Ekološke akcije (čišćenje podmorja i obalnih područja):** 10.000 EUR
- **Poboljšanje obiteljskih odnosa kroz edukativne radionice:** 184.000 EUR
- **Ukupno:** 1.081.500 EUR

#### 2. Troškovi projekta: 248.191,65 EUR

### Izračun SROI omjera:

SROI omjer se izračunava dijeljenjem ukupnih koristi projekta s ukupnim troškovima projekta:

$$SROI\ omjer = \frac{\text{Ukupne koristi}}{\text{Troškovi projekta}} = \frac{1.081.500\ EUR}{248.191,65\ EUR} \approx 4,36$$

Izračun SROI omjera od 4.36:1 pokazuje da za svaki uloženi euro u projekt „Ja sam PAUK”, stvoreno je 4.36 eura društvene vrijednosti. Ovaj omjer jasno pokazuje značajan povrat ulaganja u smislu društvenih koristi, poboljšanih zdravstvenih i socijalnih ishoda za veterane, kao i pozitivnog utjecaja na lokalnu zajednicu kroz ekološke akcije i smanjenje pritiska na zakonske i zdravstvene usluge. Ovaj rezultat potvrđuje učinkovitost projekta i njegov doprinos poboljšanju kvalitete života veterana, što je ključna svrha i misija projekta.

Korak izračuna omjera SROI obuhvaća i izračun analize osjetljivosti. Analizom osjetljivosti za projekt „Ja sam PAUK – Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan” procijenjene su pretpostavke o deadweight-u (što bi se ionako dogodilo), atribuciji (doprinos drugih), displacementu (premještanje vrijednosti s drugog mjesta) i drop-off-u (smanjenje vrijednosti kroz vrijeme).

Iako je projekt imao snažan utjecaj na veterane i lokalnu zajednicu, analiza osjetljivosti osigurava da se prepoznaju svi vanjski faktori koji su također doprinijeli tim ishodima.

Rezultati ove analize pokazuju da, iako bi promjene u određenim varijablama mogle utjecati na ukupnu neto vrijednost projekta, većina ishoda i dalje ostaje pozitivna. Ovo upućuje na to da je projekt robusan i otporan na promjene u vanjskim uvjetima, te da njegovi rezultati pružaju značajnu društvenu vrijednost bez obzira na utjecaj drugih faktora.

### **Izračun Analize Osjetljivosti**

Analiza osjetljivosti za projekt „Ja sam PAUK” uzima u obzir faktore deadweight, atribucije i displacementa kako bi se došlo do realnije procjene neto utjecaja svake aktivnosti. U nastavku su prikazani specifični izračuni neto vrijednosti nakon primjene ovih faktora:

#### **Besplatan prijevoz na medicinske preglede:**

- **Neto utjecaj:** 4.522 EUR

#### **Terapijsko ronjenje:**

- **Neto utjecaj:** 196.200 EUR

#### **Poboljšanje fizičkog zdravlja:**

- **Neto utjecaj:** 119.700 EUR

#### **Smanjenje socijalne izolacije:**

- **Neto utjecaj:** 156.408 EUR

#### **Ekološke akcije (čišćenje podmorja i obalnih područja):**

- **Neto utjecaj:** 6.840 EUR

#### **Poboljšanje obiteljskih odnosa:**

- **Neto utjecaj:** 97.920 EUR

**Ukupne neto koristi:** 4.522 + 196.200 + 119.700 + 156.408 + 6.840 + 97.920 = **581.590 EUR**

**Troškovi projekta:** 248.191,65 EUR

**Izračun SROI Omjera:** 
$$= \frac{581.590 \text{ EUR}}{248.191,65 \text{ EUR}} \approx 2,34$$

SROI omjer od približno 2,34:1, dobiven kroz analizu osjetljivosti, ukazuje na to da za svaki uloženi euro u projekt „Ja sam PAUK” generira se oko 2,34 EUR društvene vrijednosti. Iako je ovaj omjer manji u usporedbi s osnovnim izračunom SROI, on i dalje pokazuje pozitivan društveni povrat na investiciju.

Smanjenje omjera u analizi osjetljivosti rezultat je primjene načela nepretjerivanja koje uključuju deadweight, atribuciju i displacement. To osigurava realističniji prikaz stvarnog utjecaja projekta, uzimajući u obzir doprinos drugih dionika i ono što bi se ionako moglo dogoditi.

Ovaj rezultat potvrđuje održivost i korisnost projekta, naglašavajući njegov doprinos poboljšanju dobrobiti veterana i njihove zajednice, unatoč izazovima u mjerenju preciznog utjecaja.

Analiza osjetljivosti pruža povjerenje u to da bi projekt nastavio stvarati pozitivne ishode čak i uz promjene u ključnim varijablama.

Posljednji korak je izvještavanje. Nakon provedenog projekta održana je završna konferencija u kojoj je javnost dobila pristup o rezultatima projekta, te su obavješteni i svi dionici projekta. Završna konferencija pružila pregled postignutih rezultata i učinaka na ciljanu skupinu.

## 11. ZAKLJUČAK

Ovaj rad istražio je ključne aspekte društvenog poduzetništva i ulogu neprofitnih organizacija, s posebnim naglaskom na braniteljske udruge kao model društvenog poduzetništva. U teorijskom dijelu obrađeni su pojmovi društvenog poduzetništva, njegov razvoj, te ključna načela društvenog poduzetništva, kao i zakonodavni okvir i institucionalni aspekti koji reguliraju ovu djelatnost u Republici Hrvatskoj. Razlika između socijalne ekonomije i društvenog poduzetništva omogućila je dublje razumijevanje kako ove dvije koncepcije, iako slične, imaju različite ciljeve i pristupe. Dok socijalna ekonomija uključuje širi spektar ekonomskih aktivnosti usmjerenih na socijalnu korist, društveno poduzetništvo specifično se fokusira na inovativne poslovne modele koji rješavaju društvene probleme uz postizanje financijske održivosti.

Teorijska analiza obuhvatila je i pregled zakonodavnog okvira koji regulira djelovanje organizacija društvenog poduzetništva U Republici Hrvatskoj. Razmotreni su pravni oblici dostupni za osnivanje neprofitnih organizacija s društvenim ciljem, s osvrtom na to kako zakonodavni okvir nedovoljno utječe na razvoj društvenog poduzetništva. Važnost institucionalne podrške i zakonske regulative naglašena je kao ključni faktor za rast i održivost ovih organizacija.

U empirijskom dijelu rada predstavljena je udruga Ronilačkog kluba veterana 4. gardijske brigade kao primjer uspješnog modela društvenog poduzetništva. Ovaj klub predstavlja značajan primjer kako udruge mogu služiti kao pokretači društvenih promjena kroz društveno poduzetništvo. Pravni oblik udruge omogućava Ronilačkom klubu da se usmjeri na neprofitne ciljeve, što je posebno važno za ostvarenje društvenih misija poput reintegracije branitelja i zaštite okoliša. Klub je otvoren za sve zainteresirane, neovisno o spolu i dobi, čime se dodatno promiče inkluzivnost i povezivanje različitih generacija i grupa unutar zajednice.

Projekt "Ja sam PAUK" koji je klub realizirao, bio je usmjeren na pružanje konkretnih usluga i podrške veteranima. Jedna od ključnih aktivnosti projekta bila je organizacija besplatnog prijevoza za branitelje na liječničke preglede, terapije i kontrole, što je omogućilo redovit i siguran pristup zdravstvenim uslugama, posebno značajnim za veterane s ograničenom pokretljivošću. Ova usluga ne samo da je poboljšala zdravlje sudionika, već je i smanjila njihovu socijalnu izolaciju, potaknuvši ih na aktivnije sudjelovanje u zajedničkim aktivnostima.

Posebno inovativan aspekt projekta bilo je terapijsko ronjenje, organizirano i provedeno od strane veterana Ronilačkog kluba. Kroz aktivnosti u vodi, ovaj oblik rehabilitacije značajno je smanjio razinu stresa među sudionicima i ublažio simptome posttraumatskog stresnog poremećaja (PTSP).

Iskustva sudionika ukazala su na dubok osjećaj smirenosti i postizanje unutarnjeg mira, što je značajno poboljšalo njihov proces oporavka i doprinijelo njihovom mentalnom zdravlju.

Projekt je također obuhvatio ekološke akcije, uključujući čišćenje podmorja i obalnih područja, u kojima su veterani aktivno sudjelovali. Ove akcije su imale dvostruku korist: doprinosile su očuvanju okoliša, a istovremeno su veteranima pružale osjećaj postignuća i korisnosti. Uz ekološke inicijative, projekt je uključivao i edukativne radionice usmjerene na jačanje osobnih kapaciteta veterana, pokrivajući teme poput upravljanja stresom, suočavanja s PTSP-om i unapređenja komunikacijskih vještina. Ove radionice pružile su sudionicima alate za bolje upravljanje svojim mentalnim zdravljem, što je pozitivno utjecalo i na njihove obiteljske odnose.

Kroz organizaciju grupnih susreta, radionica i zajedničkih aktivnosti, projekt je dodatno potaknuo socijalnu integraciju i međusobnu podršku među veteranima, smanjujući osjećaj usamljenosti i potičući ih na aktivnije sudjelovanje u društvenom životu.

Empirijski dio rada uključivao je i SROI (Social Return on Investment) analizu, koja je korištena za mjerenje društvene vrijednosti projekta "Ja sam PAUK". Analiza je provedena po uzoru na projekt Change Step, poznat po uspješnom mjerenju društvenih učinaka sličnih inicijativa. Izračun SROI omjera od 4,36:1 pokazuje da za svaki uloženi euro u projekt „Ja sam PAUK“, stvoreno je 4,36 eura društvene vrijednosti. Osim toga, analiza osjetljivosti, koja je uzela u obzir načelo nepretjerivanja i utjecaj drugih okolnosti, rezultirala je omjerom od 2,34:1. Ovi rezultati potvrđuju značajan društveni doprinos projekta, ukazujući na njegovu uspješnost i potencijal za širu primjenu.

Zaključno, rad pruža teorijski okvir i empirijske dokaze koji potvrđuju važnost društvenog poduzetništva kao instrumenta za postizanje društvenih promjena. Rad također nudi smjernice za daljnji razvoj i podršku društvenim poduzećima u Hrvatskoj, kako bi se osigurala njihova održivost i dugoročan pozitivan utjecaj na društvo. Istaknuta je potreba za daljnjim razvojem zakonodavnog okvira koji bi podržao rast i održivost društvenih poduzeća. Također, preporučuje se intenziviranje istraživanja na području mjerenja društvenih promjena i jačanja institucionalne podrške za društvena poduzeća.

## LITERATURA

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., & Matković, J. (2013). Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bajok, I., & Petričević, T. (2012). Institucionalni okvir za razvoj društvene ekonomije i društvenog poduzetništva. U Poduzetništvo u službi zajednice, Zbornik radova o društvenom poduzetništvu (str. 40-43). Zagreb:
3. Bansal, S., Garg, I., & Sharma, G. (2019). Social Entrepreneurship as a Path for Social Change and Driver of Sustainable Development: A Systematic Review and Research Agenda. *Sustainability*, 11(4), 1091. <https://doi.org>
4. Baturina, D., Demonja, D., Janković, M., & Tišma, S. (2023). Braniteljske socijalno-radne zadruge kao potencijalni model društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. *Nova Prisutnost*, XXI(2), 301–316. <https://doi.org>
5. Form, W., & Wilterdink, N. (2024). Social change- Definition, Theory, & Examples. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.bri>
6. Glavina Petričević, S., & Petričević, T. (2012). Mjerenje društvenog utjecaja. U Poduzetništvo u službi zajednice, Zbornik radova o društvenom poduzetništvu (str. 57-63). Zagreb: Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva.
7. Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113(1), str. 209–229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032>
8. Heidingsfelder, M.L., Schraudner, M. & Schütz, F. (2019). Co-shaping the Future in Quadruple Helix Innovation Systems: Uncovering Public Preferences toward Participatory Research and Innovation.
9. Lawton Smith, H., & Leydesdorff, L. (2014). The Triple Helix in the context of global change: dynamics and challenges.
10. Lloyd, E. (2023). Change Step SROI Report - Social Value UK. Social Value UK. <https://socialvalueuk.org/reports/change-step-sroi-report/>
11. Lupšić, D. (2012). Zakonodavni okvir za razvoj društvene ekonomije i društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. U Poduzetništvo u službi zajednice, Zbornik radova o društvenom poduzetništvu (str. 27-29). Zagreb: Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva.

12. Lupšić, D. (2012). Mogući pravni oblici djelovanja društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj. U Poduzetništvo u službi zajednice, Zbornik radova o društvenom poduzetništvu (str. 29-39). Zagreb: Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva.
13. Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), str. 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
14. Medić, M. (2012). Ključna načela društvenog poduzetništva. U Poduzetništvo u službi zajednice, Zbornik radova o društvenom poduzetništvu (str. 21-27). Zagreb: Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva.
15. Partzsch, L., & Ziegler, R. (2011). Social entrepreneurs as change agents: a case study on power and authority in the water sector. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 11(1), 63–83.
16. Rios Cavalcanti, M. F. (2021). Social entrepreneurship and social change: a practice-based study in non-governmental organizations. *RAUSP Management Journal | Emerald Insight*. 56 (2), str. 170-185.
17. Toledano, N. (2011). Social entrepreneurship: the new narrative for the practice of the social economy. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, str. 9-31.



## POPIS ILUSTRACIJA

### Sadržaj slika:

<b>Slika 1.</b> Rezultati SWOT analize anketnog upitnika „Stavovi i mišljenja o trenutnom stanju društvenog poduzetništva i razvoja braniteljskog zadruge u RH“ .....	15
<b>Slika 2.</b> Logo organizacije Veterans' NHS Wales .....	28
<b>Slika 3.</b> Logo Ronilačkog kluba 4. gardijske brigade .....	33
<b>Slika 4.</b> Logo projekta „Ja sam PAUK (Ponosan, Aktivan, Uključen, Koristan)“ .....	35

### Sadržaj tablica:

<b>Tablica 1.</b> Ukupna sadašnja vrijednost dionicima .....	31
<b>Tablica 2.</b> SROI glavni rezultati.....	32

## SAŽETAK

Ovaj rad analizirao je društveno poduzetništvo i neprofitne organizacije, s posebnim osvrtom na braniteljske udruge kao specifičan model. U teorijskom dijelu, razmatrane su osnovne koncepcije društvenog poduzetništva, uključujući njegov razvoj, ključna načela te pravni i institucionalni okvir koji regulira ovu oblast u Hrvatskoj. Kao jedna od tema, obrađena je razlika između socijalne ekonomije i društvenog poduzetništva, čime su se istakle njihove sličnosti i razlike u ciljevima i metodologiji.

Rad se također bavio zakonodavnim okvirom i pravnim oblicima dostupnim za osnivanje neprofitnih organizacija koje se bave društvenim poduzetništvom, kao što su udruge i zadruge. Institucionalna podrška i zakonske regulative prepoznate su kao ključni faktori za uspjeh i održivost ovih organizacija.

U empirijskom dijelu predstavljena je udruga Ronilačkog kluba veterana 4. gardijske brigade. Rad je prikazao kako ovakve udruge mogu funkcionirati kao katalizatori društvenih promjena. Klub se bavi psihosocijalnom rehabilitacijom branitelja kroz inovativne aktivnosti, poput terapijskog ronjenja i ekološke inicijative. Usmjereni su na aktivnosti koje smanjuju razinu stresa i pomažu u liječenju posttraumatskog stresnog poremećaja (PTSP). Kroz projekt "Ja sam PAUK", ova udruga pruža podršku veteranima, istovremeno doprinosi očuvanju okoliša i jačanju zajednice.

Poseban naglasak stavljen je na SROI analizu projekta, koja je pokazala visoku društvenu vrijednost inicijative. SROI omjer od 4,36:1, uz korekcije prema analizi osjetljivosti, potvrđuje da projekt ima značajan pozitivan utjecaj na društvo, čime se ističe njegova održivost i potencijal za proširenje.

U zaključku, rad donosi teorijski okvir i empirijske dokaze koji ističu značaj društvenog poduzetništva u pokretanju društvenih promjena. Potrebno je unaprijediti zakonodavni okvir kako bi se podržao razvoj i dugoročna održivost društvenih poduzeća. Također, predlaže se intenziviranje istraživanja usmjerenih na mjerenje društvenih promjena i jačanje institucionalne podrške za ova poduzeća.

**Ključne riječi:** društveno poduzetništvo, neprofitne organizacije, braniteljske udruge

## ABSTRACT

This paper analyzed social entrepreneurship and nonprofit organizations, with a particular focus on veterans' associations as a specific model. In the theoretical part, the basic concepts of social entrepreneurship were examined, including its development, key principles, and the legal and institutional framework that regulates this field in Croatia. One of the topics covered was the difference between the social economy and social entrepreneurship, highlighting their similarities and differences in goals and methodology.

The paper also addressed the legislative framework and legal forms available for establishing nonprofit organizations engaged in social entrepreneurship, such as associations and cooperatives. Institutional support and legal regulations were recognized as key factors for the success and sustainability of these organizations.

In the empirical part, the association Ronilački klub veterana 4. gardijske brigade was presented. The paper showed how such associations could function as catalysts for social change. The club engages in psychosocial rehabilitation of veterans through innovative activities, such as therapeutic diving and ecological initiatives. Their focus is on activities that reduce stress levels and help treat post-traumatic stress disorder (PTSD). Through the project "Ja sam PAUK," this association provides support to veterans while simultaneously contributing to environmental conservation and community strengthening.

Special emphasis was placed on the SROI analysis of the project, which demonstrated the high social value of the initiative. An SROI ratio of 4.36:1, adjusted according to sensitivity analysis, confirms that the project has a significant positive impact on society, highlighting its sustainability and potential for expansion.

In conclusion, the paper provides a theoretical framework and empirical evidence that emphasize the importance of social entrepreneurship in driving social change. It is necessary to improve the legislative framework to support the development and long-term sustainability of social enterprises. Additionally, it is recommended to intensify research focused on measuring social change and strengthening institutional support for these enterprises.

**Keywords:** social entrepreneurship, nonprofit organizations, veterans' associations